

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**ZAVRŠNI RAD**

**ORGANIZACIJA RADA  
USTANOVE ZA ZAPOSŁJAVANJE, RAD  
I PROFESIONALNU REHABILITACIJU  
OSOBA S INVALIDITETOM**

**Mentor**  
**Prof. dr. sc. Źelimir Dulčić**

**Student**  
**Mario Parčina**

**Split, kolovoz, 2017.**

## Sadržaj:

### UVOD

1.1 Definicija problema .....	2
1.2. Predmet i cilj rada .....	6
1.3. Metode istraživanja .....	7
1.4. Struktura rada .....	8
 2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE POSLOVANJA .....	9
2.1. Uloga i značenje organizacije poslovanja .....	9
2.2. Organizacija i njeni oblici .....	11
2.3 Poslovni procesi u organizaciji .....	12
 3. OPĆI PODACI O USTANOVI .....	13
3.1. Povijest Ustanove .....	13
3.2. Osnovni podaci o 4 djelatnosti za koje je Ustanova registrirana .....	14
3.2.1. Profesionalna rehabilitacija.....	14
3.2.2. Tisak i štancanje .....	17
3.2.3. Konfekcija .....	21
3.2.4. Prehrana .....	27
 4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA USTANOVE .....	34
4.1. Misija i vizija budućnosti Ustanove .....	36
4.2.Načini usvajanja novih znanja .....	37
 5. ORGANIZACIJA POSLOVANJA USTANOVE .....	39
5.1. Organizacija ureda ravnatelja .....	39
5.2. Organizacija poslovanja po RJ .....	43
 6. ZAKLJUČAK .....	46
LITERATURA .....	49
POPIS SLIKA .....	50
SAŽETAK .....	51
SUMMARY .....	53

# UVOD

## 1.1 Definicija problema

Osoba s različitim vrstama i stupnjem invaliditeta danas ima u svim dobnim skupinama i na svim društvenim razinama u cijelom svijetu. Isto tako bilo ih je i prije. Iz neznanja se često brka invalidnost s invaliditetom, razjasnimo razliku prije nastavka.

Pojam invalid<sup>(1)</sup> potiče od latinskog invalidus tj. slab, nemoćan. Invalidnost je pojam iz mirovinskog osiguranja koji znači privremenu ili trajnu nesposobnost za rad i može nastati samo kod osobe osiguranika.

Invaliditet je puno širi pojam od invalidnosti i odnosi se na razna područja socijalne sigurnosti, može da postoji još od rođenja a javlja se i kod osiguranih i neosiguranih osoba. Akcent u ovom radu dajemo radu osoba s invaliditetom pod posebnim uvjetima, u Ustanovi.

Prema Konvenciji UN o pravima osoba s invaliditetom (UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities) osobe s invaliditetom su osobe koje imaju urođena ili stečena dugotrajna tjelesna, mentalna, intelektualna ili osjetilna oštećenja koja im u međudjelovanju s različitim preprekama sprečavaju ili ograničavaju učinkovito i potpuno sudjelovanje u društvu na ravnopravnoj osnovi s drugim osobama.

Pogrešno se misli da status osobe s invaliditetom u anamnezi predstavlja samo fizički invaliditet. Osobe s invaliditetom su i osobe s oštećenim sluhom, djeca s teškoćama u razvoju još od najmanje životne dobi, osobe s intelektualnim i psihičkim poteškoćama. Nejednak tretman pa i diskriminacija se odražava već i po tome kako određenu grupu osoba nazivamo. Osobe koje su označene kao invalidne, hendikepirane, kojima nešto nedostaje time su svedene na svoj nedostatak umjesto da ih promatramo kao osobu koja ima poteškoće ali i različite sposobnosti, želje i potrebe koje su često i veće nego kod „zdravih“ pojedinaca!

U prvobitnoj zajednici se vrijednost pripadnika cijenila prema njegovoj sposobnosti pribavljanja hrane i obrane. Oni koji nisu bili sposobni za aktivnosti važne za preživljavanje,

---

(1) Klaić, Bratoljub: Rječnik stranih riječi, Zagreb, 1987., str. 607.

u borbi s protivnicima ili kod prirodnih nepogoda (zime, poplava) smatrani su za teret kojeg su se rješavali napuštanjem.

Antičko doba je imalo svirep odnos prema osobama s invaliditetom. U Sparti su takvu djecu (pravo izlaganja) odnosili daleko od naselja i ostavljali je da umiru u šumi i na pustim mjestima u jamama iz kojih je i zdravu čovjeku teško bilo sam izaći. Osim s ratnim invalidima koji su imali sva prava i prema takvim odraslim osobama su se odnosili kao prema potpuno beskorisnim bićima. Slično je bilo i u Grčkoj.

Segregacija osoba s invaliditetom zasnivala se na odbacivanju iz društvene zajednice slabijih, nemoćnijih, manje sposobnih za rivalstvo i fizičko nadmetanje, rad i borbu članova. U Rimu je zakon *lex duodecim tabularum* (XII tablica) osobe s duševnim oboljenjem isključivao iz mnogih građanskih prava. Slično je bilo i u srednjem vijeku koji je bio razdoblje raznih progona i obračuna, ne samo vjerskih i političkih. Osobe s raznim duševnim i psihičkim smetnjama, mentalnim poremećajima pa i gluhonijeme okivali su u lance i mučenjem su iz njih istjerivali demone.

Ipak, u to se vrijeme od strane dobrotvora i crkvenih redova osnivaju prva utočišta (azili, ubožnice) za bolesne i osobe s invaliditetom. Naravna stvar je da su „dobrotvori“ time riješili svoj porodični ili nasljedni problem jer su tako zbrinuli nekog iz svoje porodice. Prva škola (za slijepe i gluhe osobe) počela je s radom 1785. u Parizu a 1891. u Zagrebu počinje s radom škola za gluhonijemu djecu.

Aktualna verzija Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN 157/13) i Zakona o radu ne sadrži pojam invalidnih osoba, takvi se sada nazivaju osobe s invaliditetom. Razlog je u tome da je s vremenom prevladao stav da naziv osoba s invaliditetom tu osobu ne stigmatizira, nema negativan prizvuk, ima neutralno značenje. Naziv invalidna osoba sugerira da s tom osobom nešto nije u redu, društveno je i politički uvredljiva, pravno je nepotpun i netočan pojam. Izmjenama Ustava Republike Hrvatske 2010. takve osobe nazvane su osobama s invaliditetom.

Zakonom o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom reguliraju se prava osoba s invaliditetom na profesionalnu rehabilitaciju, zapošljavanje i rad na tržištu rada i pod posebnim uvjetima. Tim je zakonom u pravni poredak Republike Hrvatske

implementirana Direktiva Vijeća 2000/78/EZ od 27. 11. 2000. o uspostavi općeg okvira za jednako postupanje pri zapošljavanju i obavljanju zanimanja.

Prema članku 2 Zakona o hrvatskom Registru osoba s invaliditetom (NN 64/01) invaliditet je „trajno ograničenje, smanjenje ili gubitak (koje proizlazi iz gubitka zdravlja) sposobnosti izvršenja neke fizičke aktivnosti ili psihičke funkcije primjerene dobi osobe i odnosi se na sposobnosti u obliku složenih aktivnosti i ponašanja koje su općenito prihvaćene kao bitni sastojci svakog života“.

Prema Registru osoba s invaliditetom<sup>(2)</sup> MRSS koncem 2016. u Republici Hrvatskoj registrirano je 511.906 osoba s raznim oblicima i postocima invaliditeta, oko 12% stanovnika RH. Sličan postotak društveno, radno i socijalno isključenih osoba je i u EU, problematičan je odnos društva prema toj najbrojnijoj manjinskoj skupini.

U taj se Registar unose podaci o vrstama tjelesnog i mentalnog oštećenja: vida, sluha, lokomotornog sustava, teških psihoza i duševnih poremećaja, govorne i glasovne komunikacije, oštećenja ili gubitak drugih organa i organskih sustava (dišni, cirkulacijski, probavni, endokrini, urogenitalni...).

Podaci se prikupljaju iz:

- zdravstvenog i obrazovnog sustava
- sustava socijalne skrbi
- HZMO
- ministarstva branitelja

Težina invalidnosti je stupanj ograničenja učinka radne i/ili životne aktivnosti osobe s invaliditetom u usporedbi s zdravom osobom. Nikako nije isti invaliditet gubitak jednog ili oba testisa nesretnim slučajem ili amputacijom kad kemoterapija nije dovoljna kod šezdesetogodišnjaka ili trostruko mlađeg: prvi možda već ima i unuke, drugi to ne može ni pokušati...

Logičan je zaključak da ako je to tako a jest te da pošto je to više od desetine stanovnika RH da bi u Splitu takvih bilo oko 20.000. Sličan razmjor je i drugdje. Svatko od nas se

---

(2) <http://www.hzjz.hr/izvješće-o-osobama-s-invaliditetom-u-hrvatskoj>

može naći u takvoj situaciji npr. padom na stepenicama, s bicikla. Dovoljna je i obična alergija na prašinu ili sunce. Ili osjetljiva koža gornjeg dijela šake koja puca na hladnoći pa da i s dlanovima bude nesposoban ili ograničeno sposoban za puno poslova, npr za banalno pranje posuđa ili auta. S takvim oslabljenim imunitetom puno je podložniji infekcijama, i ulazak u autobus je ruski rulet...

Postoje nadalje kronične nezarazne bolesti koje rezultiraju invaliditetom: dijabetes, kardiovaskularne bolesti, psihičke bolesti, tumori, bolesti dišnog sustava, hemofilija, cerebralna paraliza, multipla skleroza, miastenien gravis. Dodajmo tome još i razne ozljede u prometu, ozljede kao posljedica nasilja i humanitarnih kriza. Neke nekad raširene zarazne bolesti kao poliomijelitis, lepra, trahom i malarija značajno su suzbijene ali je zato HIV u velikom porastu, tuberkuloza je pretežno rezistentna na postojeće antibiotike...

Obzirom da je DES kratica od „defektni sluhom“ red je da se osvrnemo i na taj dio invaliditeta. Prevalencija je naziv za broj slučajeva nekog oboljenja stanovništva u nekom periodu. Obično se to računa kao broj na 100.000 stanovnika i izrazi u postotku.

Na svjetskoj razini različita oštećenja sluhom ima oko 5% ljudi. Srećom i tu postoje razlike pa je kod djece taj postotak 1,7%, kod odraslih oko 7% a kod starijih od 65 godina je veći od 30%! Oštećenje sluha nastalo kod malog djeteta prilično utiče na njegov život. Otežan mu je razvoj govora i učenje što sve kasnije utiče na radnu sposobnost, profesionalni i društveni život i uopće na kvalitetu života.

Prema Registru osoba s invaliditetom za 2016. u RH ima oko 13600 osoba kojima je uzrok invaliditeta oštećenje sluha, oko 0,32% ukupne populacije. Invaliditet zbog oštećenja sluha priznaje se za gluhoću i naglušost iznad 50% gubitka sluha. Gubitak sluha dovodi do neke vrste stigmatizacije i socijalne isključenosti gluhih i nagluhih pogotovo kod starih osoba. Pored toga potreba češćih pregleda, liječenja i zamjene slušnih pomagala dodatno opterećuju zdravstveni sustav.

Poslodavci koji zapošljavaju više od 20 radnika dužni su zaposliti osobe s invaliditetom ovisno o ukupnom broju zaposlenih radnika i djelatnosti koju obavljaju u kvoti 2-6%. Oni koji to ne urade obveznici su novčane naknade koju plaćaju u fond kojim se potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom. Pretežno ne zapošljavaju, radije plaćaju naknadu.

## 1.2. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je opis koordinacije radnih procesa i poslovanja Ustanove. Radi se o jedinstvenom primjeru u Splitu i Dalmaciji, da se u istom objektu rade četiri nesrodne djelatnosti od strane zaposlenih koji pretežno imaju umanjenu radnu sposobnost:

- konfekcija,
- prehrana,
- tisak
- profesionalna rehabilitacija osoba s invaliditetom

Ustanova je svojevrsan miks različitih poslovnih djelatnosti na jednom mjestu, proizvodnji grafičkog i konfekcijskog tipa, pripremi i usluzi hrane u vidu 700-800 obroka dnevno interno i eksterno te invalidima u radnom i rehabilitacijskom postupku. Cilj je bio spoznavanje načina kako uspijeva opstati u ovakvim uvjetima poslovanja,

Obzirom da se u ovom slučaju ne radi o nekom standardnom poduzeću organiziranom kao dioničko društvo, „organiziranom“ po mjeri i volji vlasnika-osnivača ili nešto između toga. Iz samog naziva razvidno je da je tu riječ o „ustanovi za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom“ koja kontinuirano generira gubitke usprkos stalnim subvencijama „osnivača“. Pritom sam koristio dostupne podatke o Ustanovi iz raznih izvora.

Sve dosad pokušane (u nastavku teksta **a** i **b**) varijacije poslovanja u Ustanovi omogućavaju (a) smanjenje nekih obveza koje se obračunavaju na teret poslovanja pa su troškovi niži što se (b) opet gubi na drugoj strani....

(a) Npr. naknade za bolovanje radnika invalida za prvi tjedan bolovanja plaća poslodavac a nakon toga HZZO koji opet drugima plaća naknadu nakon što poslodavac plati do 30 dana, ima tu razlike... Nadalje neke stope doprinosa umanjene su a od nekih su doprinosa oslobođeni što sve rezultira time da je poslovanje manje opterećeno troškovima.

(b) dio zaposlenih ima smanjenu radnu sposobnost pa im je i radna produktivnost manja... Manja radna produktivnost po zaposlenom znači i manje ukupnog prihoda pa se to donekle kompenzira pod a.

Nema besplatnog ručka, građanima su veći prirezi da bi se Ustanovi dalo koliko treba.

### 1.3. Metode istraživanja

Ova tema je za mene bila nesvakidašnji izazov, koliko znam nitko dosada nije obradio ni približno sličnu temu. Prema Statutu rad Ustanove je javan, Ustanova je dužna pravodobno i istinito obavještavati javnost o obavljanju djelatnosti za koju je osnovana.

Nakon likvidacije Diokoma, ex Vojne štamparije i preseljenja tiskare Slobodne Dalmacije to je (p)ostao najveći grafički i konfekcijski pogon u Splitu. Koristio sam arhivske novinske tekstove iz tog vremena i osobne kontakte s iskusnim grafičarima i komercijalistima.

Profesionalna rehabilitacija kao djelatnost ima neke karakteristike koje su usmjeravale, ograničavale ali i omogućavale poslovanje Ustanove i njenih pravnih prednika. Devedesetih godina poduzeća za zapošljavanje invalida gube razne olakšice i pogodnosti u poslovanju i u turbulentnom ratnom i poratnom vremenu sa kvotom od 40% osoba s invaliditetom poslovni položaj im postaje neodrživ. Svakome zainteresiranom su dostupni napisi o pretvorbi iz tog vremena, višegodišnjoj poslovnoj agoniji DES-a prije preoblikovanja. Kao i druga poduzeća s takvom strukturom zaposlenih opstali su uz subvencije lokalnih samouprava koje su im političkim nalogom postale „osnivači“.

Cijena opstanka Ustanove je javno nepoznata stoga koristim javno dostupan podatak. Prema Zborniku radova 11. međunarodnog stručnog skupa „Osobe s invaliditetom i zapošljavanje: uključenje kroz posao-ostvarenje cilja“ iz 2015. najveća ustanova takve vrste u RH je URIHO iz Zagreba. Ista svojim radom „osigurava 70% financijskih sredstava dok je ostatak osiguran iz gradskog proračuna a dio iz državnog proračuna“. <sup>(3)</sup>

Iz toga proizlazi logičan zaključak da ako tako posluje najveća ustanova u glavnom, milijunskom gradu koji je i najveće tržište slično je tako ili i lošije stanje i drugdje pa i u Splitu. Sadašnji način financiranja Ustanove na granici je pravnog, gospodarskog i socijalnog legitimiteta. Obzirom da u EU ne postoje ovakvi oblici organizacije i vođenja profesionalne rehabilitacije i zapošljavanja osoba s invaliditetom pitanje je koliko će se dugo ubuduće raditi na sadašnji način.

---

<sup>(3)</sup> EASPD-OSVIT, Zbornik radova 2015., str.33.



## 1.4. Struktura rada

Specifična struktura zaposlenih u Ustanovi usmjeravala je i u velikoj mjeri ograničila mogućnosti dobijanja potrebnih informacija prvenstveno zbog činjenice da je dio zaposlenih gluhonijem. To je u startu dovelo do nemogućnosti bilo kakvog točnog informiranja putem najobičnijeg raspitivanja i razgovora s onima zbog kojih je i nastalo poduzeće, prednik Ustanove. Radi toga u nastavku nekoliko detalja o tome.

Namjeravana pitanja trebalo bi (a) izreći nekom tko u potpunosti vlada znacima koji se koriste u komunikaciji s gluhima. Taj bi trebao (b) željena pitanja točno prevesti nekom tko može dati potrebne podatke a nakon toga (c) opet točno prevesti odgovore. Ako je taj i dobronamjeran ipak se umnožava vrijeme koje je potrebno i smanjuje pouzdanost povratne informacije, zaključilo bi se nešto jer netko kaže da je netko nešto rekao.

U uvodu su već ukratko izloženi elementi koji pojašnjavaju osnovne pojmove, vrste i načine nastanka invaliditeta, predložen je kratak povijesni pregled i sadašnja zakonska regulativa invaliditeta. To je bio lakši dio posla jer o tome postoji opsežna i konkretna pisana dokumentacija.

U poglavlju 2 obrađuje se ukratko uloga i značenje organizacije rada, organizacija i njeni oblici, knjiški modeli koji imaju malo zajedničkog s opisanim poslovanjem koje se u biti zasniva na ad hoc postupanju.

U poglavlju 3 iznose se opći podaci i povijest Ustanove. Osnovni podaci o četiri djelatnosti za koje je Ustanova registrirana izloženi su nešto opsežnije, dalje slijede podaci o pojedinim segmentima proizvodnje.

U poglavlju 4 predloženi su elementi organizacijske strukture, misija i vizija budućnosti Ustanove.

U poglavlju 5 obrađuje se organizacija rada ureda ravnatelja i organizacija poslovanja po radnim jedinicama. Nakon toga nastavlja se s zaključkom, popisom literature i tablica, završava sa sažetkom na hrvatskom i engleskom jeziku.

## **2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE RADA**

### **2.1. Uloga i značenje organizacije rada**

U općoj jezičnoj uporabi pa tako i poslovnoj administraciji pojam organizacija ima raznoliko značenje. Organizacija<sup>(4)</sup> je plansko ustrojstvo i spajanje i nečeg u jednu planski zamišljenu i oblikovanu cjelinu, neki više ili manje uspješan poredak koji provodi svoje ciljeve planiranjem neke aktivnosti ili rada, izvršenjem određenog i kontrolom učinjenog.

Organizaciju u najširem smislu definiramo kao neku interesnu grupaciju ili skupinu ljudi/osoba s nekim prihvaćenim ili nametnutim vodstvom koje ima sposobnost za okupljanje ljudi i njihovo povezivanje i upravljanje. Pritom to vodstvo putem koordiniranog i usklađenog rada nastoji ostvariti zajedničke ili planirane ciljeve.

To nastoji provesti služeći se pritom podjelom poslova i organiziranom kontrolom i upravljanjem. U tom cilju provodi se podjela i dodjeljivanje radnih zadataka, raspodjela i održavanje raznih nivoa položaja s odgovornostima i ovlastima i usuglašavanje odnosa između njih.

U ovom slučaju to je konkretna radna cjelina nastala planskim grupiranjem ljudi koji sjedinjeni zajedničkim programom ili radnim zadacima koordiniranim djelovanjem pri provođenju svojih aktivnosti ostvaruju zadane ciljeve. Konkretno, cilj je održavanje proizvodnje u Ustanovi u okviru kojeg se provodi radno osposobljavanje i zapošljavanje na pretežno lakšim i pomoćnim ili minimalno kvalificiranim poslovima onih osoba koje zbog svojih smanjenih radnih sposobnosti ne mogu naći nikakav drugi posao na tržištu rada.

Osnovni elementi poslovne organizacije su:

- Dobrovoljno uključivanje u organizaciju
- Podjela rada/specijalizacija
- Povezivanje elemenata proizvodnje
- Koordinacija

---

<sup>(4)</sup> Klaić, B., Rječnik stranih riječi, Zora, Zagreb, 1958., str. 905

Temeljne funkcije menadžmenta svakog poslovanja su:

- a. Planiranje
- b. Organizacija<sup>(5)</sup>
- c. Upotunjavanje ljudskih potencijala (kadrovanje).
- d. Vođenje
- e. Kontroliranje

Različiti autori različito definiraju funkciju planiranja.<sup>(6)</sup> Stoga i nema gotovih rješenja za izbor adekvatnih poslovnih procesa koji garantiraju željeni rezultat i otklanjaju rizike promašaja.

Skup aktivnosti koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje kadrova potrebnih poduzeću je kadrovanje.<sup>(7)</sup>

Bit vođenja<sup>(8)</sup> je u slijedenju, to je suptilan proces utjecaja na ljude da bi dali maksimalan doprinos ciljevima grupe i poduzeća.

Planiranje je početna a kontroliranje<sup>(9)</sup> završna faza svakog poslovanja, pojedinačno i u cjelini svih postojećih ljudskih i materijalnih resursa poduzeća. Na individualnoj razini kontrolira se rezultat koji ostvaruju pojedinci na svojim radnim mjestima pri izvršavanju svojih radnih zadataka.

Kontrola kvalitete je ulazna pri nabavi neke robe, međufazna pri pojedinim dijelovima izrade a završna je kontrola gotovog proizvoda.

Temeljni elementi takvog sustava su: a) raspon nadzora (broj podređenih koje netko izravno nadgleda), b) hijerarhijska razina upravljanja (broj razina kroz koje uprava ili vodstvo funkcionira), c) delegiranje (dodjeljivanje odgovornosti i ovlasti određenim osobama u hijerarhijskoj vertikali odnosno zapovjednom lancu/nizu).

---

<sup>5</sup> Klaić, B., Rječnik stranih riječi, Zora, Zagreb, 1968., str. 1250-1251

<sup>6</sup> Buble, M., Management malog poduzeća, 2 dio, Split, 2003., str.13

<sup>7</sup> Isto, str.103

<sup>8</sup> Isto, str.139

<sup>9</sup> Isto, str.179

## 2.2. Organizacija i njeni oblici

Organizacija kao aktivnost, razlikuje se od organizacije kao institucije. Organizacija kao aktivnost svjesna je ljudska djelatnost u smislu organiziranja a institucija je rezultat nekog procesa organiziranja. U Ustanovi postoje elementi poslovne organizacije obzirom da ima aktivne proizvodne pogone.

Pod poslovnom organizacijom podrazumjeva se način na koji se organizira neka proizvodnja tj. usklađivanje svih materijalnih i ljudskih činitelja proizvodnje uz postizanje optimalnih i željenih rezultata. Jednom uspostavljena neka organizacijska struktura zbog stalnih dinamičnih promjena u poslovnom okruženju, na tržištu i sveukupnom okolišu ne može biti zadovoljavajuća na duži rok a još manje trajno.

Složenost nekog posla određuje karakter poslova i broj izvršioca pojedinih radnih zadataka. Radne jedinice u kojima se obavljaju istovrsni i slični poslovi u okviru zadane tehnološke ili organizacijske cjeline koja rezultira nekim proizvodom ili uslugom čine organizacijsku strukturu Ustanove.

Organizacijska struktura Ustanove ogleda se po vertikali i horizontalno te ima definirani tijek i ritam odvijanja i realiziranja poslova te opise poslova pojedinih radnih mjesta u organizacijskim dijelovima, radnim jedinicama i službama.

Organizacija poslovanja Ustanove oblikovana je u piramidnom obliku. U samoj osnovici nalaze se pojedina radna mjesta koja se prema vrhu piramide zbog potrebe tehnoloških procesa povezuju u funkcionalne uže grupe a nakon toga u konkretnu funkcionalnu organizacijsku jedinicu.

Na radnom mjestu kao prostorno određenom dijelu poduzeća pojedini zaposleni uporabom radnih sredstava i potrebnog materijala izvršavaju svoj radni zadatak. To je početno usklađivanje materijalnih i ljudskih činitelja proizvodnje i usluga. Svi pojedini dijelovi tog djelovanja usklađeni čine poslovni proces, nešto više o tome u nastavku.

## 2.3. Poslovni procesi u organizaciji

Pod poslovnim procesom podrazumijeva se niz aktivnosti izvršenjem kojih se provodi transformacija inputa u output, materijala i sirovina u krajnji proizvod. Pri tom se inputi sastoje od materijala, rada, opreme, informacija i energije. Ovisno o konačnom rezultatu proizvoda i usluge to se kombinira u raznim proporcijama.

Razlikujemo 3 glavne skupine tih aktivnosti: središnje (core) aktivnosti, aktivnosti potpore i managerske aktivnosti pa tako postoje 3 tipa procesa.

- središnji procesi
- proces potpore
- management procesi

Kod središnjih procesa razlikujemo proizvodne i uslužne procese. Rezultat nekog proizvodnog procesa je stvaran, fizički proizvod. Rezultat uslužnog procesa nije opipljiv ni fizički ali je to stvarna usluga. U proizvodnom procesu koristi se više materijalnih a u uslužnom više ljudskih resursa.

Procesi potpore zadovoljavaju interne potrebe: potrebe proizvodnje i zaposlenih. Oni podupiru realizaciju središnjeg procesa.

Management procesi povezuju središnje procese i procese potpore u jedinstvenu cjelinu- poslovni proces.

Razlikujemo šest temeljnih funkcijskih skupina aktivnosti:

1. Oblikovanje proizvoda
2. Proizvodnja
3. Nabava
4. Prodaja
5. Računovodstvo
6. Financije

### **3. OPĆI PODACI O USTANOVU**

#### **3.1. Povijest Ustanove**

U nastavku nekoliko činjenica kojima se ukratko daju osnovni podaci. Teren na kome je smještena Ustanova ima 12.000 kvadrata, u urbanom je predjelu Splita, uz brzu cestu na ulazu u grad s kompletnom infrastrukturom te projektiranim pristupom na cestu, i za šlepere!

Zgrada je građena 1979., ima oko 8.000 kvadrata površine, prizemlje, kat i manjim dijelom podrum u kome je kotlovnica i skladište. Projektirana je za 500 zaposlenih u dvije radne smjene, sada ima 210 zaposlenih.

Prema temeljnom aktu, Statutu, Ustanova je osnovana Ugovorom o preoblikovanju društvenog poduzeća za zapošljavanje invalida u Ustanovu koja je pravni sljednik ranijeg poduzeća za zapošljavanje invalida.

1997. je ex poduzeće DES (kratica od „defektni sluhom“) „preoblikovano“ u Ustanovu. Ustanova je preuzela imovinu i zaposlene preoblikovanog poduzeća za zapošljavanje invalida i nastavila s radom. Od 2003. posluje pod sadašnjim nazivom Ustanova za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s unvaliditetom.

Prava i dužnosti osnivača Ustanove obavljaju Grad Split i Županija splitsko-dalmatinska sukladno visini uloga u vlasništvu utvrđenom u ugovoru, u paritetu 65-35%. U 20 godina „usulo“ se (javni podaci, iz novina ranijih godina) više od 150 milijuna kuna putem dviju sanacija, otpisa neotplaćenih doprinosa, stalnih subvencija.

Ustanova je registrirana za 4 različite vrste nesrodnih poslova:

- profesionalna rehabilitacija osoba s invaliditetom
- tisak i štancanje raznih grafičkih proizvoda
- konfekcija
- prehrana

### 3.2. Osnovni podaci o djelatnostima za koje je Ustanova registrirana

3.2.1. **Profesionalna rehabilitacija** je skup zakonski propisanih i organiziranih postupaka u kojima se primaju, stručno procjenjuju i profesionalno usmjeravaju te nastavno tome za neki konkretan posao obučavaju osobe s invaliditetom upućene od strane nadležnih službi HZMO, u daljnjem tekstu rehabilitanti. Nakon toga daljnju obradu svakog rehabilitanta provodi stručni tim u koji su uključeni socijalni radnici, psiholozi, defektolozi i stručni instruktori za pojedine poslove.

Sve to vezano je uz procjenu funkcionalne sposobnosti pojedinca da izvrši određeni dio radne učinkovitosti koja se kreće od 1/3 do 4/5 očekivanog u usporedbi s radno sposobnom osobom. Radna se sposobnost tako ne veže samo za stanje pojedinca nego i uz odnos i volju i sposobnost zajednice da osobama s invaliditetom omogući sudjelovanje u radu.

Takav pristup rezultira većim uključivanjem osoba s invaliditetom u redovne i ekonomski isplative uvjete života i rada. Najčešće se smatra da je donja granica ekonomičnosti 40% uobičajenog radnog učinka prosječnog radnika.

Profesionalna rehabilitacija osoba s invaliditetom je prilično kompleksna materija, krajnje je psihološki osjetljiva jer se tu većinom radi o djeci i mlađim ljudima, pretežno s niskom kvalifikacionom i obrazovnom strukturom. Pored toga ima i sredovječnih osoba iz pretežno raznih proizvodnih zanimanja koji su se sticajem nepovoljnih okolnosti povrijedili na poslu ili izvan njega ili su se razbolile i tako postale nesposobne ili umanjeno sposobne za obavljanje posla koji rade. Ex invalidi rada sad su profesionalno nesposobni za rad.

Ima tu svega: gluhonijemih, bez ruke, noge ili prstiju, oka, u kolicima, osoba s raznim psihičkim bolestima. Nakon više ili manje uspješnog medicinskog liječenja i/ili rehabilitacije mogu više ili manje uspješno funkcionirati u svakodnevnom životu. Fizički i psihološki su traumatizirani onim što su proživili, financijski uzdrmani ili slomljeni smanjenim prihodima i povećanim troškovima za vrijeme radne nesposobnosti.

Nisu više u značajnom postotku sposobni za posao koji su dotada radili a nisu ni u takvom stanju da idu u invalidsku mirovinu. Nekud moraju a nemaju kamo... Tek ih čeka da krenu figurativno rečeno niz mutnu rijeku u kojoj samo rijetki izbjegnu da se nasukavanjem

na plčinu ili nailaskom na nevidljive podvodne prepreke dodatno povrijede, još više psiho-  
loški traumatiziraju i onesposobe.

Problem je u tome da se donekle uspješno mogu priučiti i prekvalificirati oni mlađi  
ljudi koji imaju šira znanja i stečene vještine, takvi koji imaju snage da se nauče nečem  
novom i počnu u nekom novom poslu od početka. U takvoj situaciji ranije stečena stručna  
znanja malo su rehabilitantima od koristi i to ih dodatno frustrira.

U svemu tome samo se rijetki snađu i u novom poslu zarađuju više od minimalne  
zarade. Ali i to je daleko bolje od besposlenog tavorjenja u ambijentu u kojem žive. Imaju  
razloga i motiv da s nekim rezultatom dio dana provedu na nekom više ili manje uspješnom  
poslu u radnoj aktivnosti s drugim koji su u sličnoj situaciji. Osjećaju da su nekom potrebni i  
korisni, da svojim radom ostvaruju neku zaradu. Nisu bespomoćni, nisu potpuno na teret  
svojoj okolini i široj zajednici i to ih dodatno motivira, discipliniraniji su a često su i savjes-  
niji radnici od onih bez nekog hendikepa.

Profesionalna rehabilitacija u Ustanovi se provodi:

- putem stručnog osposobljavanja praktičnim radom djece s invaliditetom
- stručnim i radnim prilagođavanjem, dokvalificiranjem i prekvalificiranjem odraslih osoba  
s invaliditetom bez obzira na vrstu i porijeklo invaliditeta koje su bez zaposlenja
- vođenjem stručne organizirane skrbi pri obavljanju radno-terapijskih aktivnosti u okviru  
habilitacije i radne rehabilitacije<sup>(10)</sup> osoba s invaliditetom
- zapošljavanjem osoba koje ne ispunjavaju zakonske uvjete za ostvarivanje trajne socijalne  
sigurnosti umirovljenjem a koje na osnovi preostalih radnih i općih sposobnosti ne mogu  
ostvariti svoju socijalnu sigurnost radom na otvorenom tržištu.

Uspješno izvršenje svih specifičnih zadataka u nekoj profesiji moguće je jedino onda  
ako je čovjek prethodno stekao bar neke specifične radne navike, vještine i znanja koja su  
potrebna za taj rad. Osposobljavanje za neki posao se provodi kraćim ili dužim profesional-  
nim treningom. Svaki a pogotovo profesionalni rad traži i specifične motorne vještine koje se  
stiču na više ili manje racionalan način.

---

<sup>(10)</sup> Klaić, Bratoljub: Rječnik stranih riječi, Zagreb, 1987., str. 1145-radna rehabilitacija, niz planiranih postupaka pri osposobljavanju za rad.



Samo poučavanje sastoji se od: tumačenja, demonstriranja, oponašanja i ponavljanja. Bitan preduvjet za svako stjecanje bilo kakve vještine je smisleno ponavljanje pokreta od kojih se sastoji neka aktivnost. Ono ne smije biti puko mehaničko reproduciranje pokreta nego aktivno ponavljanje postepeno sve prilagođenijih, vještijih i točnijih pokreta koji u konačnici rezultiraju time da poučavani može da nešto samostalno uradi..

Moguće je da netko kao samouk potpuno samostalno stekne neke određene vještine (npr. čitajući stripove nauči drugo pismo, ćirilicu ili arapski ili osnove nekog jezika) ali to je krajnje neracionalno.

Takvo se sticanje vještina osniva na više ili manje ne/uspješnim pokušajima koji neminovno rezultiraju većim i manjim pogreškama pa je napredovanje vrlo sporo. Upornost u nastavku dovodi do navike neadekvatnih pokreta koju je naviku kasnije vrlo teško ispravljati. A ako se ustraje pri radu s nekim materijalom ima i štete!

U organiziranom industrijskom radu profesionalno osposobljavanje prvenstveno se provodi radi sticanja željenih i potrebnih radnih vještina ali se time ujedno i stiče znanje uz veće ili manje teoretsko obrazovanje.

Jedno od osnovnih teorijskih znanja koje je potrebno je poznavanje tehnologije i svojstava materijala koji se koriste u nekom konkretnom radu. Usvajanjem tog znanja moguće je bolje razumjeti posao i time se bolje i brže osposobiti i usavršavati u radu. Potreba za teorijskom spremom je tim veća što je neki posao složeniji.

Bez obzira na to što individualne sposobnosti i osobna motiviranost svakog pojedinca određuju brzinu kojom netko stiče neku osposobljenost i profesionalno iskustvo postoje i neke granice do kojih empirijsko iskustvo može napredovati.

Za pomicanje tih granica presudan element koji utiče na to koliko je vremena nekom pojedincu potrebno za napredak i samostalan rad je profesionalna sprema. Ona je prvenstveno rezultat stručnog osposobljavanja u novom zanimanju a koje je olakšano ranijim školskim osposobljavanjem.

### 3.2.2. Tisak i štancanje

U grafičkoj industriji postoje 3 osnovna proizvodna segmenta:

- a. Grafička priprema
- b. Tisak
- c. Dorada

Dijagram/hodogram grafičke proizvodnje sastoji se od slijedećih elemenata:

- a. Grafička priprema
- b. Materijal
- c. Tisak
- d. Poluproizvod
- e. Dorada
- f. Gotovi proizvod

Ovaj rad je koncipiran tako da ukratko opisuje tehnike tiska zato jer bi to odnijelo previše prostora pa slijedi objašnjenje najosnovnijih elemenata takvih poslova. Obzirom da se glavni dio proizvodne djelatnosti Ustanove sastoji od raznovrsnih grafičkih poslova slijedi shema organizacije tehnološkog dijela djelatnosti koji je zajednički za sve takve pogone.

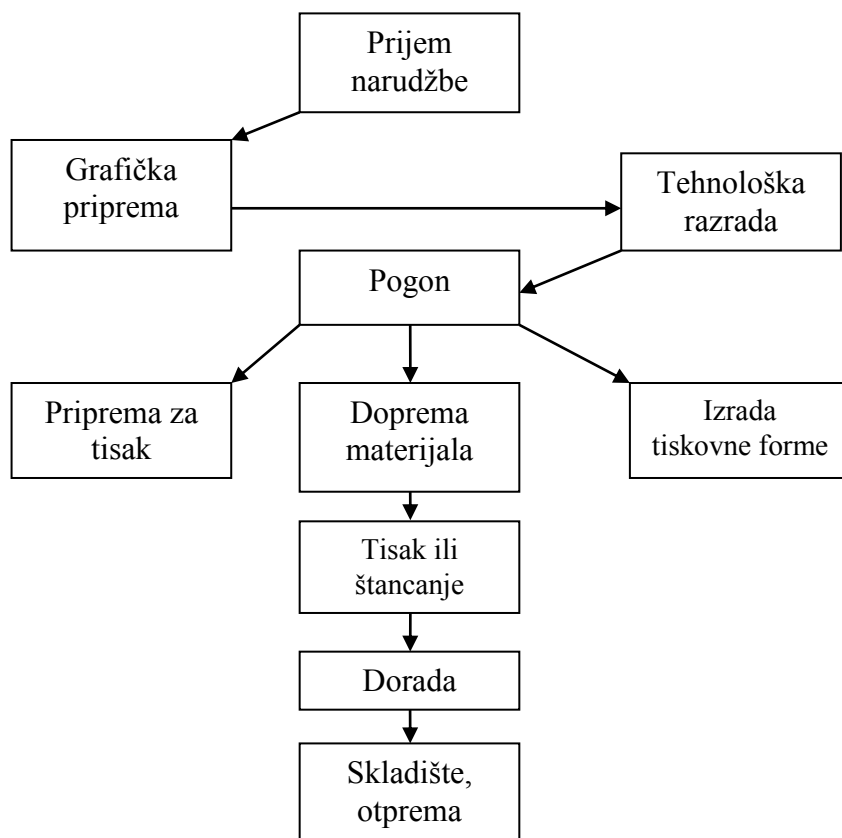
U grafičkoj proizvodnji ima puno proizvoda koji se rade bez tiska, štancanjem. Štancanje<sup>(11)</sup> je postupak obrade narezivanjem i izrezivanjem papira i kartona alatom na strojevima za štancanje. Štanca se čeličnim alatom za izrezivanje izrađenim u jednom komadu ili formom za izrezivanje koja se radi od čeličnih linija.

Štanca ovisno o ciljanom proizvodu ima linije za perforaciju, big linije za savijanje, alat za bušenje više rupa na željenim mjestima kao i oštre štanc linije za prosjecanje. Narezuju se grafički proizvodi kad se želi dobiti neki nepravilni oblik koji se ne može izrezati rezaćim strojem, koji nije u obliku kvadrata ili pravokutnika nego okrugao ili ovalan, npr. naljepnice.

---

<sup>(11)</sup> Mesaroš, F.: Grafička enciklopedija, Zagreb, 1971., str. 330. Štanca, od talijanskog stanza-sobica, odaja. Čelični alat za izrezivanje i narezivanje papira i kartona izrađen u jednom komadu, razlikuje se od forme za izrezivanje sastavljene od čeličnih linija.

Perforacija (od latinskog per, kroz+forare, bušiti) je niz malih rupica ili proreza u listu papira ili kartonu koji omogućava da se list na željenom mjestu bez oštećenja istrgne iz bloka ili da se dio lista uredno odvoji kidanjem na predviđenom mjestu. Npr. perforiraju se kazališne, kino ulaznice ili za koncerte i utakmice koje se označe s rednim brojem sjedala i reda.



Slika 1: Shema rada u tiskari

Izvor: Autor rada, prema dostupnim podacima.

Pri štancanju kartonskih kutija karton se izrezuje na dimenziju razvijenog oblika kutije pri čemu se omogućuje lako odstranjivanje viška kartona. Pritom se bigaju (savijaju) rubovi buduće kutije. Nakon toga se kutija strojno lijepi ili slično kao papir klamericom spaja žicom i lijepi bar kod i time je pripremljena za sklapanje u konačni oblik.

Grafička priprema je proizvodni dio *conditio sine qua non* svake tiskare, bez nje nema ni nastavka rada-tiska ni rezultata-proizvoda. Proces unosa i obrade teksta može biti i brz i spor, ovisno o uvježbanosti unositelja teksta. Stranice teksta nemaju neku standardnu mjeru ili

količinu. Na jednoj strani može biti nekoliko stotina ili tisuća riječi i različita količina slovnih znakova. To ovisi o veličini i tipu slovnog fonta, proredu, širini retka. Važan element grafičke pripreme i njen najskuplji dio je reprofotografija. Koriste se skupi filmovi ako se tiskovne ploče ne osvjetljavaju u skupom CTP (computer to plate) uređaju za osvjetljavanje.

**Grafička priprema** je prva faza posla. Primljena narudžba s uzorkom iz komercijalne službe upućuje se u tehničku službu grafičkog pogona-grafičku pripremu gdje se vrši stručan pregled čitavog priloženog materijala. Otvara se radni nalog i nakon toga tehnolozi po fazama projektiraju traženi grafički proizvod:

- a. Određuje se način izrade grafičkog proizvoda i koje će se grafičke tehnologije koristiti.
- b. Određuju se norme izrade, vrste materijala koja će se koristiti u izradi, izgled proizvoda, kvaliteta, boja, veličina i naklada.
- c. Određuju se količine potrebnih osnovnih i pomoćnih materijala, cijena i vrijeme izrade.
- d. Radi se računalna ili neka druga priprema za tisak.
- e. Izrađuje se tiskovna forma, offset ploča ili alat: štanca, klišeji....
- f. Iz priručnog skladišta donosi se potreban papir u arcima ili obrezan na manji format, boje i ostali potrebni materijali.

**Tisak** je osnovna i nezaobilazna faza proizvodnje u kojoj se razni grafički materijali oblikuju u poluproizvod:

- a. Priprema se tiskovna podloga, najčešće papir.
- b. Papir se reže na zadani tiskovni format prema radnom nalogu.
- c. Tiskovna forma, ploča ili štanca se postavlja u tiskarski stroj koji je određen za tisak.
- d. Podešava se ulaganje i prihvatanje papira, bojanje i izlaz otiska.
- e. Nanosi se zadana boja.
- f. Unosi se tiskovna podloga, probno otiskuje i izlaže iz stroja.
- g. Kontrolira se kvaliteta otiska
- h. Kad su svi potrebni uvjeti zadovoljeni nastavlja se s otiskivanjem naklade u količini koja je zadana radnim nalogom.

Tiskarski strojevi bez obzira na tehniku tiska imaju različite karakteristike: Brzina, broj tiskovnih jedinica (jednobojni ili višebodni), mehanizam za ulaganje i prihvatanje otiskanog papira, brzina pripreme stroja. Sve to utiče na broj otisaka u jedinici vremena i posljedično rezultira različitim jediničnom cijenom otiska. Brzina rada nije ista na različitoj gramaturi

papira, većoj ili manjoj preciznosti (paser boje), ili ako se koriste boje koje se sporije suše. To sve utiče na brzinu stroja, u jedinici vremena manje se uradi pa je jedinična cijena veća.

Štancanje s tiskom i bez tiska danas se najčešće koristi pri radu u kartonaži i nekim segmentima tiska u knjigotisku-visokom tisku i flexografiji. Nekad jedina, tehnika knjigotiska danas se pretežno koristi za numeraciju i perforaciju blokova, ulaznica, naljepnica, raznih propusnica i uopće bilo kakvih tiskanica tiskanih u većoj nakladi gdje je potrebno tiskanje numeriranih pojedinačnih otisaka. Tu postoje slijedeće faze izrade:

- a. Priprema stroja za štancanje izrezivanje-narezivanje.
- b. Postavlja se alat (štanca) u stroj. Ista štanca se najčešće koristi više puta, preskupa je izrada za jednokratnu uporabu.
- c. Ulaže se tiskovna podloga (papir, karton).
- d. Podešava se ulaganje, otiskivanje i izlaganje.
- e. Kontrolira se kvalitet otiska.
- f. Kad su svi željeni parametri zadovoljeni nastavlja se s otiskivanjem u količini zadanoj radnim nalogom.

**Dorada** je završna faza proizvodnje u kojoj se finalizira grafički proizvod:

- a. Otisnuti poluproizvodi upućuju se na doradu. Faze dorade (npr. rezanje, savijanje, lijepljenje, uvez....) određene su radnim nalogom.
- b. Nakon toga broji se potrebna količina za pojedinačne setove, odvaja i pakira u prikladnu transportnu ambalažu: pakete, kese, kutije...
- c. Spakirana i ambalažirana roba se etiketira, evidentira i šalje na otpremu.

### 3.2.3. Konfekcija

Pored nabave i pripreme hrane jedna od najstarijih vještina je ona kojom se čovjek služio da stvori sredstva za zaštitu tijela od klimatskih uvjeta i za ukras. Pronalazak ostataka iz kamenog doba ukazuje da je čovjek ovladao vještinom pređenja i tkanja davno prije nego je ovladao upotrebom kovine. Prepletanjem trave i trske radio je rudimentarne pletene konstrukcije za prenošenje hrane ili skladištenje potrebnih stvari. Za odijevanje je koristio osušene životinjske kože koje je krojio u potrebne oblike i u njima bušio rupice uz pomoć trnova, zašiljenih životinjskih kostiju, oštrog kamenja, iverja drveta, Spajanje koža izvodilo se provlačenjem upredenog lika koji se pravio od kore drveta kroz te rupice.

Što znači riječ tekstil? Texere na latinskom znači tkati. Ta riječ je prije označavala tkanje a kasnije sve u vezi s preradom vlakana. To je opći naziv za sve tehnologije materijala, sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda od vlakana. Što je tehnologija? Grčka riječ tehne znači vještina, logos je nauka. To je nauka o vještini prerade sirovina i izradi raznih proizvoda od tih sirovina. Tekstilna tehnologija je vještina stvaranja novih predmeta iz raznih vlakana. Tehnologija tekstilne proizvodnje bavi se obradom tekstilnih sirovina te proizvodnjom raznih prediva, tkanina i pletiva.

Osnovni sastojak svakog tekstilnog proizvoda je vlakno. Što je vlakno? To je oblik neke materije koja je tisućama ili desetinama tisuća puta duži u odnosu na njenu debljinu. Dužina se izražava u milimetrima, metrima ili kilometrima a debljina u desetinama mikrona. Vlakna čija je dužina beskonačno velika u odnosu na promjer nazivamo niti. Konac je gotov proizvod za neposrednu upotrebu dobiven upređanjem više niti. Tekstilna vlakna dijele se na prirodna i umjetna, kemijska vlakna. Najvažnija prirodna vlakna su pamuk, vuna, svila, lan itd. Danas industrija umjetnih vlakana omogućava značajnu nadopunu asortimana različitih tekstilnih proizvoda jer se pritom kombiniraju prirodna i kemijska vlakna. Najpoznatiji komercijalni naziv je najlon.

Prve igle izrađene su od životinjskih kostiju. Prve metalne igle nastale su oko 4000 godina prije Krista. Metalne igle s ušicama kakve danas poznajemo omogućile su ručno šivanje odjeće spajanjem manjih dijelova odjevnog predmeta u veću cjelinu. Prvi šivaći stroj napravljen je 1850., iz toga su kasnije nastali specijalni šivaći strojevi i šivaći automati. Raz-

vojem elektrotehnike, elektronike i automatizacije ubrzano nastaju sve napredniji i veći radni sklopovi, šivaći agregati s većim radnim kapacitetom.

Izum mikroprocesora omogućio je zamjenu svih složenijih upravljačkih elemenata na šivaćim strojevima novim sklopovima, daleko jeftinijim i lakšim za održavanje i zamjenu. Ti sklopovi sve su manjih veličina, od jeftinijih materijala i daleko su većeg radnog kapaciteta. Mikroračunalima su kasnije povezani svi elementi proizvodnih sustava. Mrežno povezivanje računala osnažilo je tehničku pripremu i upravljačke sustave.

U modernim tvornicama konfekcije danas je pri oblikovanju proizvoda, pripremi i proizvodnji putem CAD/CAM<sup>(12)</sup> sustava sve manje ljudi a sve je više inteligentnih šivaćih strojeva. Radnike pri šivanju a i pri drugim rutinskim i ponavljajućim radnim operacijama sve više se zamjenjuje šivaćim robotima. Ljudski rad se postepeno zamjenjuje puno jeftinijim i efikasnijim šivaćim robotima koji rade 24 sata na dan, sedam dana u tjednu, bez bolovanja, vikenda i godišnjih odmora. Ne treba plaćati doprinose ni plaću za njihov rad. Roboti imaju ugrađene senzore koji signaliziraju nepravilnosti koje opet narušavaju ritam što dovodi do zastoja u radu.

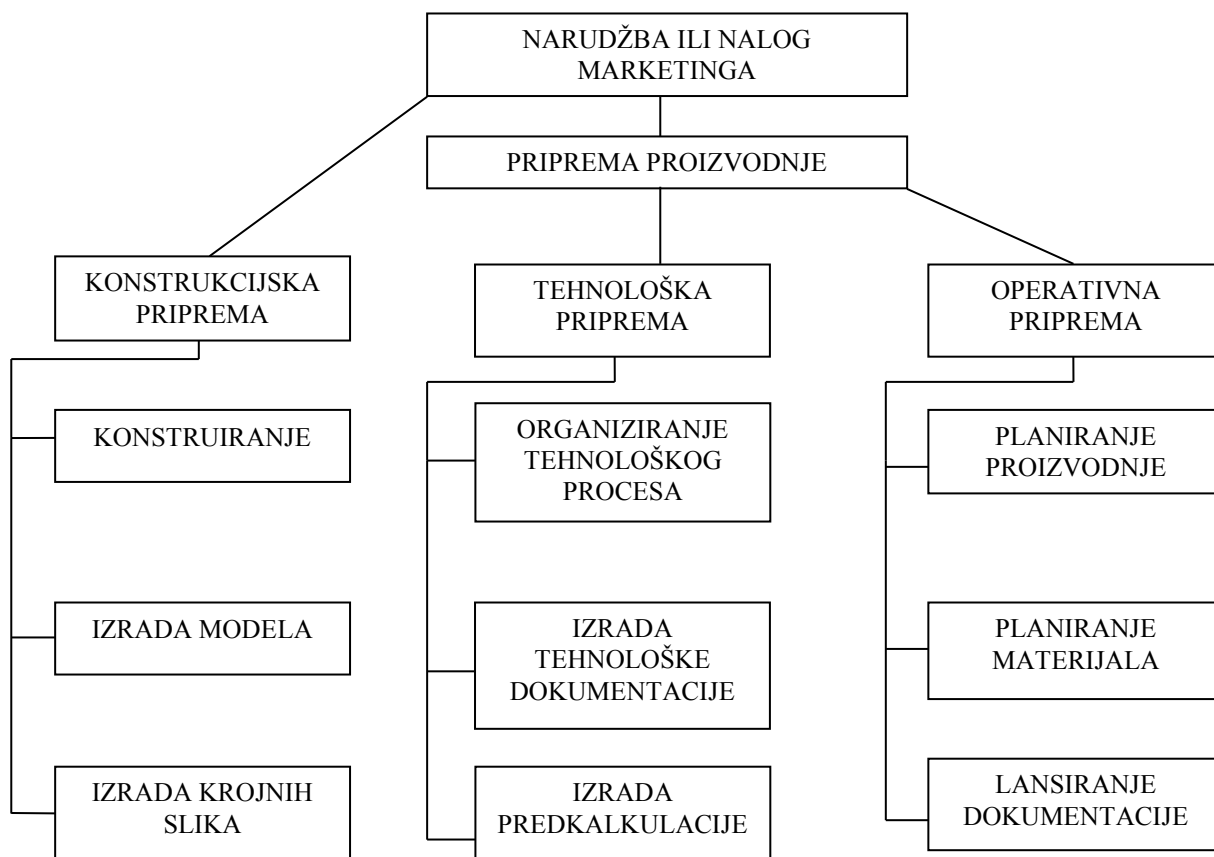
Kvalificirane procjene predviđaju da će daljnjim razvojem CIM koncepcije ( Computer Integrated Manufacturing/Proizvodnja objedinjena računalima) za deset godina roboti izvoditi najveći broj tehnoloških operacija u proizvodnji odjeće.

Taj tehnološki skok suvišnim će učiniti veliki broj sada zaposlene pretežno ženske radne snage u toj radno intenzivnoj proizvodnji. Time će proizvodnja odjeće iz radno intenzivne definitivno preći u kapitalno intenzivnu proizvodnju. Uostalom Lunohod istražuje Mjesec od 1974., kad roboti mogu to raditi onda mogu napraviti i majice ili patike!

Već danas dio rutinskih skladišnih operacija internog transporta težih tereta i paletne robe koje se izvode viličarem i sa dva radnika rade roboti sami, tek u kompliciranijim situacijama prati ih operater joystickom ili tabletom, već tu je jedno radno mjesto-plaća manje.

---

<sup>(12)</sup> CAD/CAM sustav, engl. Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing-Oblikovanje pomoću računala/proizvodnja pomoću računala.



Slika 2: Model organizacije rada u izradi odjeće  
Izvor: Autor rada, prema dostupnim podacima.

Sva ta tehnika trebat će odgovarajuće povećanu servisnu službu iako će se njen posao pretežno sastojati u rutinskoj zamjeni nekog brzo zamjenjivog elementa ili modula kad od samog robota bude signalizirana neka nepravilnost u radu, dotrajalost ili kvar. Povećani broj servisera bit će daleko manji od gubitka radnih mjesta u proizvodnji.

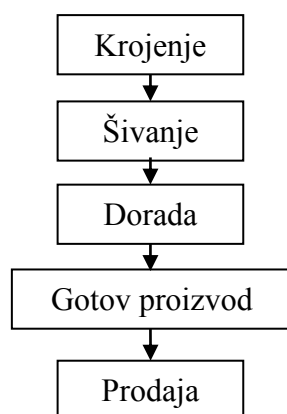
Konfekcija (lat. confectio, izrada) bavi se serijskom izradom odjeće u standardnim veličinama kao i drugih tekstilnih proizvoda u industrijskom/serijskom načinu izrade. Osim odjevnih predmeta pod konfekcijom se podrazumijeva npr. izrada stolnog i postelnog rublja, ručnika, stolnjaka.... Konfekcija se radi po dobnim i spolnim grupama, za djecu, odrasle, za niski, srednji i visoki rast. Postoji laka (košulje, majice, donje rublje, čarape) i teška (odjela, kaputi, trikotaža) konfekcija.



Izrada svakog odjevnog predmeta sastoji se od niza različitih tehnoloških operacija. Ni uz vrhunsku tehničku opremljenost strojevima i uređajima i najbolju radnu snagu nije moguća izrada kvalitetne odjeće bez nabave kvalitetnih osnovnih i pomoćnih materijala. Nabava je vezana uz kalkulacije i planove prodaje a oni se zasnivaju na istraživanju tržišta i modnih trendova. Povezanost i međuovisnost nabave, proizvodnje i prodaje diktira i način rješavanja problema koji se javljaju u radu.

Industrijski način proizvodnje odjeće nastao je nakon zanatskog i manufakturnog načina proizvodnje. U njemu dominira visoka koncentracija različitih strojeva i uska specijalizacija radne snage za izvođenje pojedinih tehnoloških operacija. Pritom je posao podijeljen na veliki broj pojedinačnih tehnoloških operacija i to omogućava brzo osposobljavanje i postizanje veće produktivnosti radnika koji rade samo jedan detalj u cjelini.

#### TEHNOLOŠKI PROCES IZRADE ODJEĆE



Slika 3: Shema rada i tehnološki proces konfekcije

Izvor: Autor rada, prema dostupnim podacima.

Na taj način znatno je skraćeno vrijeme izrade i povećana produktivnost pojedinačno i u cjelini. To je rezultiralo time da je cijena odjevnih predmeta postala zamjetno niža od one izrađene na zanatski način. Proizvodi su namijenjeni širokom tržištu za nepoznatog kupca a time je roba postala pristupačnija cijenom i ponudom većem broju kupaca.

Proizvodnji prethodi oblikovanje, dizajniranje te konstrukcija nekoliko primjeraka modela odjevnog predmeta. Pritom se određuje oblik, boja, uzorak materijala i izrađuje se probni model ako se ne izrađuje nova, već ranije rađena serija. Proizvodnja se sastoji od 3 tehnološke cjeline: krojenja, šivanja i dorade.

Visokoserijska proizvodnja odjeće je složena organizacijska zadaća koja traži temeljito pripremljen proizvodni proces u kojem treba učinkovito povezati u jedinstvenu funkcionalnu i sinhroniziranu cjelinu: ljude, vrijeme, proizvodni prostor, strojeve i materijal u izradi. Za to je potrebna dobra tehnička priprema proizvodnje s većim brojem stručnjaka, pretežno tehnologa odjevnog inženjerstva.

Tehnička priprema treba da prije izrade nekog odjevnog predmeta ili prije neke tehnološke operacije prouči sve mogućnosti i uvjete proizvodnje kao i svojstva materijala. Treba unaprijed da predvidi sve faktore koji mogu utjecati na proces rada da bi se sa što manjim utroškom materijala, ljudske i pogonske energije postigao maksimalni učinak.

Pritom razlikujemo tri radne cjeline: konstrukcijska, tehnološka i operativna priprema. Tehnička priprema izravno je povezana sa svim elementima pri proizvodnji odjeće. Pritom dominira protok podataka iz tehničke pripreme u proizvodni proces nad povratnim podacima iz proizvodnje.

Proizvodni proces proizvodnje odjeće karakterizira protok materijala kroz glavne elemente proizvodnje koje čine:

- tehnološki proces krojenja
- tehnološki proces šivanja
- tehnološki proces dorade odjeće

Protok materijala nemoguć je bez skladišta sirovina u kojem se skladišti:

- osnovni materijal-tkanine, pletiva, konci
- pomoćni materijal-podstave, međupodstave, netkani materijal
- pribor-gumbi, patent zatvarači

Skladište sirovina, krojnica, šivaonica, dorada i skladište gotove robe tvore proizvodni sustav unutar kojeg su transportni putevi racionalno organizirani po principu najkraćeg puta. Tehnička priprema je na početku a održavanje i energetski dio sa strane ili na kraju sustava. Svi ti prostori i organizacijske cjeline zajedno s prostorom za administrativne i sanitarne potrebe čine smisleni i organizirani pogon proizvodnje odjeće.

**Krojenje** odjeće je prva skupina postupaka prerade poluproizvoda iz kojih će se proizvesti odjevni predmeti. Ta se prerada izvodi u dijelu koji se zove krojnica<sup>(13)</sup>. Iskrojavanje je potrebno jer su odjevni predmeti sastavljeni od više pa i nekoliko desetaka dijelova. U krojnici se iskrojavaju i pripremaju svi dijelovi od kojih će se šivanjem izraditi odjevni predmeti. Ovisno o kojoj vrsti odjevnog predmeta se radi iskrojavaju se sirovine u vidu osnovnog materijala (tkanine, pletiva, netkani tekstil) i pomoćnog materijala (podstave, međupodstave, tkanine za džepove) i slično.

Krojenje je važno zato jer ljudsko tijelo ima složen trodimenzionalni oblik a materijali za izradu odjeće imaju dvodimenzionalnu strukturu, debljina im je minimalna prema širini i duljini. Širina a nekad i duljina materijala iz kojeg će se izraditi odjevni predmeti može biti nedostatna i tada se krojenje mora uraditi u skladu s dimenzijama koje su na raspolaganju. Krojenje sa što manje ostataka tj. otpada materijala još je jedan razlog za što boljim iskorištavanjem upotrebljenog materijala.

Prilagodba različitim tjelesnim konstitucijama, tjelesnim oblicima i rastu kao i pristalost nekog odjevnog predmeta postiže se iskrojavanjem odjevnog predmeta koji se konstrukcijski sastoji od više krojnih dijelova. Iskrojeni dijelovi odjeće koji imaju dvodimenzionalna obilježja spajanjem dobijaju trodimenzionalni oblik.

**Šivanje** odjeće je druga skupina postupaka u proizvodnji odjevnih predmeta, izvodi se u dijelu zvanom šivaonica. U šivaonici se iskrojeni elementi odjevnih predmeta spajaju šivanjem koncem pri čemu spajanjem postupno nastaje odjevni predmet. Tehnika spajanja odjevnih predmeta pomoću šivanja koncima daje primjeren rezultat s gledišta čvrstoće, elastičnosti, kakvoće i funkcionalnosti šivanih šavova na odjeći.

**Dorada** odjeće je završna tehnološka faza proizvodnje odjevnih predmeta u kojoj dizajnirani i projektirani odjevni predmeti dobijaju svoj završni izgled i svojstva. Tehnologija procesa dorade sastoji se od ovih tehnoloških aktivnosti:

- priprema potrebnog materijala za tehnološki proces dorade
- priprema strojeva i opreme za doradu

---

<sup>(13)</sup> Rogale, Dubravko: Procesi proizvodnje odjeće, Zagreb, 2011., str.5-1

- sastavljanje višeslojnih odjevnih predmeta
- razvrstavanje robe
- završna kontrola izrade
- opremanje odjeće
- otprema izrađenih i opremljenih odjevnih predmeta u skladište gotove robe

Završnim kompletiranjem prije izlaska iz proizvodnog dijela gotove odjevne predmete treba opremiti prišivenim oznakama kojima se označava zemlja porijekla, veličina, siroviniski sastav, propisuje se odgovarajući način održavanja i kemijskog čišćenja. Treba ih spakirati u nužnu zaštitnu i neobveznu propagandnu ambalažu. Roba zatim ide u skladište i na otpremu.

### 3.2.4. Prehrana

Svakom živom biću pa i ljudima pored zraka i vode prehrana je jedan od osnovnih uvjeta života. To je veoma kompleksna i zanimljiva materija koja ima veze sa puno grana ljudskog znanja i djelovanja: od filozofije, preko kemije, botanike, agronomije i tehnike do medicine. Razvojem novih tehnologija u proizvodnji hrane sve manje je ljudi a sve više tehnologije i kemijskih preparata za zaštitu. Sve je veća produkcija po jednom zaposlenom ali i tu ima problema.

U masovnoj upotrebi su programirani strojevi koji osim vode prskaju razna zaštitna sredstva. Smanjili su izlaganje ljudi tim otrovnim preparatima-manje ima oboljenja ali i radnih mjesta! Oni rade kako su podešeni ali to negdje prospu previše a negdje premalo. U prvom slučaju je usjev ili nasad donekle kontaminiran (pre)jakom dozom a u drugom slučaju je kao nedovoljno zaštićen podložniji kvarenju. Sve to kasnije stvara biološke, kemijske i fizičke rizike koji s vremenom dovode do bolesti potrošača.

Sanitas na latinskom znači zdravlje. Iz toga je izveden pojam sanitarne mjere a to znači ostvarivanje i održavanje higijenskih i zdravih uvjeta. Time se osigurava cirkulacija zdrave hrane koja je obrađena, pripremljena, izložena i isporučena u čistom okruženju od strane zdravih radnika.

Tako se sprječava zagađivanje mikroorganizmima koji uzrokuju oboljenja prenijeta hranom i usporava inače progresivan rast mikroorganizama koji utiču na kvarenje hrane. Sani-

tarne mjere su svi postupci koji se koriste da bi se održala čista i zdrava sredina za potrebe proizvodnje, skladištenja, obrade, pripreme i posluživanja hrane.

Pod čistoćom podrazumijevamo uklanjanje vidljivih ostataka hrane i nečistoće a pod higijenom se podrazumijevaju mjere i postupci za uklanjanje mikroorganizama sa površina koje mogu biti izvori zagađenja hrane.

Mikroorganizmi brzo dovedu do toga da hrana ima neprijatan okus čak i ako (još) nema neugodan miris! Ako se redovno ne provodi efikasan program sanitarnih mjera na nekim mjestima se stvaraju staništa mikroorganizama a venticija, hrana u obradi i zaposleni mogu njihovu floru raspršiti po cijelom objektu!

Sustav proizvodnje, obrade te isporuke ili prodaje hrane je složen lanac aktivnosti koji počinje proizvodnjom sirovih poljoprivrednih proizvoda, stoke i peradi i nastavlja se procesom obrade tih proizvoda. Oni dalje idu do mjesta gdje se prodaju ili isporučuju na mjesta gdje se pripremaju za potrošnju.

U lancu proizvodnje hrane javljaju se neki karakteristični problemi koji dovode do većih ili manjih zdravstvenih posljedica krajnjih potrošača:

- zagađen sirovi materijal
- nepropisno rukovanje u transportu, skladištenju, obradi i pripremi
- neadekvatno pakiranje
- prikriveno-zlonamjerno zagađivanje
- neodgovarajuće održavanje opreme i objekta

Danas je poznato puno bolesti koje se prenose hranom a mnogi značajni patogeni doskora nisu ni bili poznati kao uzročnici bolesti koje se prenose hranom. Sve to počinje gastrointestinalnim simptomima (mučnine, povraćanja, diareja). Bolesti su akutne, akutno stanje često stvara dugotrajne sekundarne probleme koji dalje izazivaju kronične posljedice na bubrezima, srcu, zglobovima, nervnom sustavu. Ozbiljne pa i letalne posljedice moguće su kod djece, starih ljudi i osoba narušena imuniteta.

Pravilna prehrana je osnovni uvjet za održavanje zdravlja svakog čovjeka. Prehrana koja nije adekvatna klimatskim uvjetima životne sredine ili radnom naporu isto kao i nepravilna prehrana nakon nekog vremena prvo rezultira većim ili manjim smanjenjem životne i

radne sposobnosti. Oboljenja koja nakon toga nastaju dovode do toga da bolesni ljudi sve manje rade i privređuju a sve više troše na lijekove i opterećuju zdravstveni sustav. To dalje generira ekonomske gubitke i pad životnog standarda za oboljelog pojedinca, njegovu porodicu i širu zajednicu.

Puno je zanimanja i poslova u uskoj vezi s ljudskom prehranom a u njoj je najvažniji dio posla kuharstvo koje se obavlja u kuhinji. Kuhinja je planski prostorno omeđen i funkcionalno opremljen radni prostor u kojem se obavlja prihvatanje, priprema, prerada i dogotavljanje namirnica u gotova jela prema različitim recepturama i normativima.

Receptura je uputa kako se obrađeno jelo priprema, od kojih namirnica i kojim redoslijedom se dodaju namirnice. Normativ regulira potrebne količine namirnica za izradu jela.

Iz funkcionalnih i higijenskih razloga kuhinja treba biti odvojena od prostorija bilo koje druge namjene. Najvažniji uvjet je njena lokacija: kuhinja ne smije biti u blizini bilo kakvog izvora zagađenja koji mogu nepovoljno uticati na zdravstvenu ispravnost živežnih namirnica ili onih koji u njoj rade. Daljnji uvjeti su da je na tom mjestu osigurana dovoljna količina higijenski ispravne tekuće vode za piće, kuhanje i pranje te da je omogućen higijenski način uklanjanja svih tekućih i krutih otpadnih materija koje nastaju u radu.

Dovoljna količina vode je ona količina koja je potrebna za pripremu hrane, održavanje čistoće radnih prostora i posuđa i osobne higijene radnog osoblja. Higijenski ispravna voda podrazumijeva da je voda u pogledu fizikalnih, kemijskih, okusnih, čulnih te bakterioloških osobina pogodna kao voda za piće i kuhanje. Isto vrijedi i za vodu koja se koristi za pranje posuđa, pribora i radnih površina. Kontaminacija hrane moguća je i preko posuđa i radnih površina, ako je pritom ta voda neugodnog mirisa pokvarit će okus jela i smetati onima koji su u doticaju s njom.

Uklanjanje tekućih otpadnih voda nije problematično jer se vrši putem javne kanalizacijske mreže. Veći je problem naročito u uvjetima visokih temperatura s krutim prehrambenim otpadom (otpaci od povrća, mesa, nepojedeni ostaci hrane). Za higijensko uklanjanje prehrambenog otpada potreban je funkcionalno odvojen uređeni prostor ili prostorija gdje se odlažu kante koje se mogu zatvarati u cilju privremenog smještaja tog otpada do odvoza na

mjesto konačnog uklanjanja. U tom prostoru pod i zidovi se moraju redovno prati, otpad mora biti zaštićen od insekata i glodara.

Glavne i sporedne kuhinjske prostorije zajedno čine jedinstvenu radnu cjelinu pod zajedničkim nazivom kuhinjski blok.<sup>(14)</sup> Pritom je obvezno funkcionalno odvajanje „čistog“ od „nečistog“ dijela radnih prostora kuhinje radi maksimalnog održavanja higijene.

Ti prostori trebaju biti tako funkcionalno povezani u procesu pripremanja jela da ne dolazi do ukrštanja u kretanju sirovina, poluproizvoda i gotovih jela. Pored toga raspored prostora i opreme treba biti tako postavljen da ne dozvoljava povrat nuzproizvoda i otpada prema radnim zonama i zonama s gotovim proizvodima.

Kuhinjski blok u svom sastavu ima slijedeće međusobno povezane i funkcionalno usklađene prostorije:

- za primanje namirnica
- za čuvanje (skladištenje) namirnica
- za pripremanje namirnica
- za pripremljavanje (kuhanje, pečenje) namirnica
- prostor za administraciju i pomoćne prostorije
- prostor za garderobu i odmor-prehranu osoblja
- higijensko sanitarni prostor

Prostorije za prijem namirnica životinjskog i biljnog porijekla s obzirom na higijenske propise i tehnološki proces priprave hrane trebaju biti direktno povezane s transportnim prilazom objektu. Zaposleno osoblje mora imati ulaz u garderobu i sanitarni prostor odvojen od glavnog ulaza u kuhinju. Potrebna je redovita i temeljita kontrola zdravlja zaposlenih da se isključi mogućnost da budu prenosnici bolesti koje se mogu prenijeti hranom.

Oni ne smiju imati alergijske ili gnojne promjene na koži, ne smiju kihati ni kašljati u dodiru s namirnicama. Ako imaju bilo kakvu ozljedu na koži, ranicu ili posjekotinu moraju imati zaštitu. Ruke se peru i dezinficiraju nakon svakog pomicanja iz bilo kog razloga izvan radnog prostora. Ne smiju jesti, piti ni pušiti u radnom prostoru, nositi nakit, dodirivati usta, nos i uši. Moraju biti podšišani, obrijani, s podrezanim noktima i čistom radnom odjećom.

---

<sup>(14)</sup> Ivić, Ante: Organizacija i tehnika rada u hotelskim OUR-ima kuhinja, Opatija, 1985., str.29

Kontrola dopremljenih namirnica u kuhinju počinje s kvalitativnom kontrolom, prvo se radi provjera organoleptičkih svojstava pristiglih namirnica. Kvantitativna kontrola robe obavlja se vaganjem ili brojenjem, uspoređuje se pristigla roba s onim što je deklarirano na popratnoj dostavnici.

Prostor za čuvanje namirnica ne smije vlažiti, mora biti suh i prozračan. Mora imati osiguranu odgovarajuću temperaturu, vlažnost i cirkulaciju svježeg zraka da bi se spriječilo odnosno usporilo prijevremeno kvarenje namirnica. To se radi u odvojenim prostorima za suhe i lako pokvarljive namirnice i hladnjačama.

U dijelu prostora za suhe namirnice čuva se brašno, sol, šećer, riža, grah, razni začini i slični artikli. Pored toga tu se čuva ulje, konzerve, trajni suhomesnati proizvodi i tvrdi sirevi. Taj prostor treba biti kvalitetno i potpuno zaštićen od glodara i insekata, treba ga svaki dan čistiti i odmah uklanjati otpatke.

U dijelu za lakopokvarljive namirnice čuva se svježe voće i povrće (najviše do 2 dana) koje se brzo kvari. Voće i povrće koje se ne kvari tako brzo (krumpir, kupus, banane, jabuke, luk) može se čuvati i duže vrijeme. Za duže čuvanje odvaja se samo neoštećeno i neočišćeno voće i povrće. I za taj dio vrijede isti uvjeti zaštite i higijene.

Pored toga u kuhinji treba biti i velika hladnjača s predkomorom i nekoliko komora za odvojeno čuvanje raznih namirnica. Odvajanjem svježeg mesa, ribe, mlijeka, proizvoda od mlijeka, voća i povrća na minimum se smanjuje upijanje i miješane različitih mirisa namirnica i sprječava zagađivanje.

U prostoriji za pripremanje namirnica odvija se tehnološki proces pripremanja namirnica od povrća, mesa i ribe. Tu se nakon vađenja iz transportnih posuda prvo razvrstavaju namirnice. Nastavlja se s čišćenjem, pranjem, rezanjem, uklanjanjem oštećenih i nejestivih dijelova. Meso se guli, skida se koža, odvajaju kosti od mesa, sječe se i melje, čisti se riba. Prostor za obradu mesa mora biti odvojen od dijela za čišćenje ribe. U svemu tome mora se održavati u funkciji temeljni princip kretanja namirnica od nečistog do čistog dijela i odvajanja otpadaka.



U dijelu kuhinje za pripremljivanje namirnica se tretiraju različitim termičkim obradama i pretvaraju u gotova jela. Kuhinja treba biti primjereno velika u odnosu na broj obroka, u malim kuhinjama ne može se udovoljiti higijenskim zahtjevima a u tijesnom prostoru i za radnike i posuđe je premalo mjesta.

Osnovni cilj tehnološkog postupka pripremljivanja hrane je da se sirove namirnice učini pogodnim za žvakanje, gutanje i probavu a da pritom koliko je to moguće budu ukusne što većem broju konzumenata. Postoji nekoliko osnovnih načina pripreme. Prilikom kuhanja se namirnice stave u vodu (hladnu ili vruću) koja se dovede do vrenja a zatim se lagano kuha dok se ne smekša ili postigne željena tvrdoća.

Prženjem se prema potrebi smekšavaju ili skrućuju pripremljene namirnice ili neki njihov dio u vrućoj masnoći (ulje, mast). Pri pohanju se namirnice umaču u pripremljenu tekuću ili kašastu smjesu za pohanje i prženjem se dogotove u masnoći. Pečenje na žaru, u pećnici, mikrovalna-da ne nabrajamo dalje.

Obzirom da se u kuhinji jako zagrijava zrak i da se pritom stalno stvara puno vodene pare nužna je dobra ventilacija. Najbolji i najefikasniji način kuhinjske ventilacije je kombinacija aspiracionog (izbacivanje onečišćenog zraka) i pulzacionog sustava (ubacivanje svježeg zraka) dovoljnog kapaciteta.

U kuhinji razlikujemo tri osnovna funkcionalna dijela: hladnu, toplu (glavnu) kuhinju te kuhinju za zajuttrak-caffe kuhinju. Hladna kuhinja služi za pripremanje hladnih jela. Trebala bi biti fizički odvojena od glavne kuhinje ali to se radi bolje funkcionalnosti uglavnom rješava postavljanjem zidane ili staklene pregrade.

Glavni i najvažniji dio kuhinjskog bloka je topla kuhinja. U njoj kuhinjsko osoblje sprema veliki broj toplih jela, temeljaca, umaka, juha, gotovih jela i jela po narudžbi te razne dodatke uz jela (variva, povrće, salate). Pripremanje jela radi se u jednom dijelu a termička i završna obrada u drugom dijelu kuhinje.

Caffe kuhinja ili kuhinja za zajuttrak priprema tople i hladne napitke (mlijeko, čaj, kava...), jednostavna jela (jaja, kobasice, suhomesnate proizvode) koje se poslužuju uz zajuttrak uz prerađevine poput marmelade, maslaca, pašteta, jogurta.

Pomoćne prostorije su apsolutno nezaobilazni i važan dio kuhinjskog bloka a sastoje se od pripremnog dijela u kojem se vrši mehaničko čišćenje (otklanjanje masnoće i ostataka hrane) te odvojenih strojeva velikog kapaciteta za pranje bijelog (tanjura, čaša, pribora za jelo) i crnog posuđa (lonci, tave). Kretanje prljavog i čistog posuđa i pribora ne smije se međusobno ukrštati ni miješati. I u ovom dijelu kuhinje bitan je epidemiološki princip odvajanja „čistog“ od „nečistog“ dijela.

Blok za garderobu s odvojenim garderobnim ormarima za žene i muškarce, odmor i prehranu osoblja je isto posebno odvojen dio kuhinjskog bloka. Kuhinjsko osoblje radi cijelo radno vrijeme isključivo na nogama, treba im omogućiti svijetao i ugodan prostor. Sanitarno higijenski prostor odvojen je za muški i ženski dio osoblja, ima umivaonike, tuš i wc. Svojim komforom i opremom taj prostor mora osoblju kuhinje osigurati maksimalne mogućnosti pri održavanju čistoće, osobne i radne higijene.

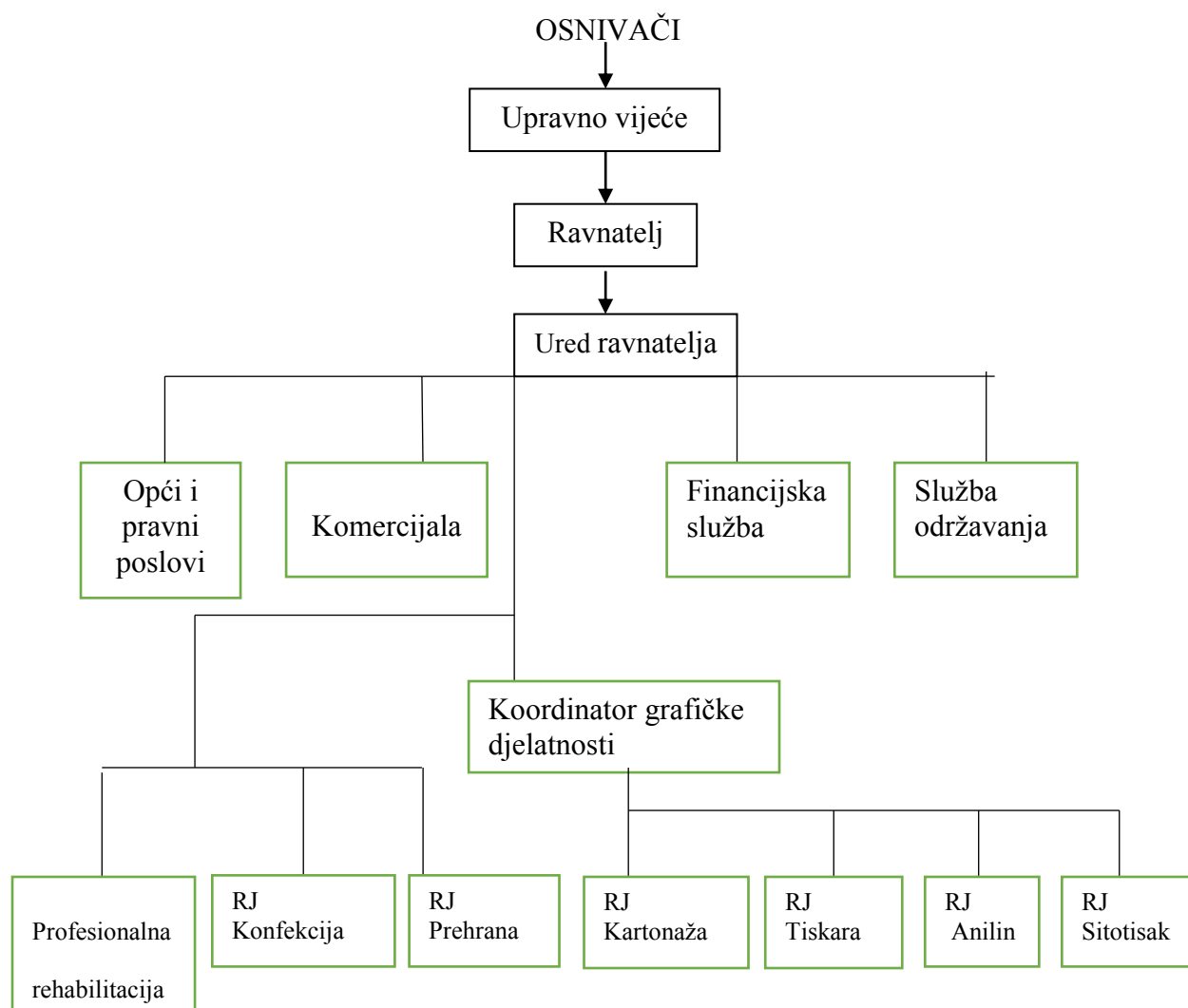
Prehrana koja udovoljava svim potrebnim, uvedeno navedenim prostornim, organizacijskim i sanitarnim standardima bavi se organiziranom pripravom hrane tj. proizvodnjom većeg broja obroka pretvaranjem nabavljene hrane u obroke i jela. To čine glavni kuhar i pomoćne kuharice. Sve se to obavlja u ugostiteljskom pogonu zatvorenog tipa opremljenim suvremenim kuhinjskim uređajima i opremom.

U restoranu se nakon jutarnje kave i čaja najprije za zaposlene priprema topli obrok-marenda. U obliku samoposluživanja poslužuju se razna topla i hladna jela domaće i internacionalne kuhinje, alkoholna i bezalkoholna pića i napitci. Tu se radi o 170-180 obroka dnevno koje konzumiraju zaposleni. Pored toga priprema se i različita hrana za potrošnju na drugom mjestu po narudžbi i dostavlja se naručiocu (catering).

Nakon čišćenja i pranja opreme nastavlja se s pripremom hrane za socijalno ugrožene građane Splita. Pravo korisnika na prehranu u pučkoj kuhinji određuje se nakon provedenog postupka od strane Upravnog odjela za socijalnu skrb i zdravstvo. To pravo dodjeljuje se osobama koje ispunjavaju propisane socijalne uvjete i za koje se dokaže da im primanja nisu dovoljna za osnovne životne potrebe. Slijedi podjela oko 700-800 obroka za korisnike pučke kuhinje koje plaća Grad Split, jedan od suosnivača Ustanove. Obzirom da javni prijevoz autobusima obavlja poduzeće u vlasništvu grada korisnicima pučke kuhinje omogućeno je besplatno korištenje u odlasku i povratku po obrok.

#### 4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA USTANOVE

Organizacijsku strukturu Ustanove možemo promatrati podijeljenu na upravljački i upravljani dio. Upravljački dio čine nominalni osnivači Ustanove, Grad Split i Županija Splitsko dalmatinska koji prema paritetu osnivačkog udjela (2/3-1/3) imenuju i razrješuju članove Upravnog vijeća. Upravno vijeće u okviru svojih obveza prema osnivačima nadzire rad Ustanove, postavlja i razrješava ravnatelja.



Slika 4: Organizacijska shema Ustanove

Izvor: Autor rada, prema dostupnim podacima.

Riječ struktura (lat. structura od struere-slagati, sklapati, zidati) ima više različitih značenja. Pod tim se podrazumijeva npr. građa, sastav, sklop, raspored, tvorevina bilo čega. Struktura je sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Svaka organizacija pa tako i Ustanova ima određenu strukturu-sastav, svoj sustav unutarnjih veza i odnosa.

Način provođenja podjele rada i formiranja sastavnih organizacijskih jedinica daju organizacijsku strukturu. Organizacijsku strukturu čine sve veze i odnosi između svih činitelja proizvodnje te sve veze i odnosi unutar svakog sastavnog dijela proizvodnje i pratećih službi odnosno poslovanja Ustanove kao cjeline. Svaka faza nekog posla obavlja se na pojedinim radnim mjestima u nekom odjelu ili radnoj jedinici.

Radno mjesto je prostorno određen dio Ustanove na kojem se nalazi potrebna oprema, alat, pribor i materijalni inputi kojima 1 ili više radnika izvršavaju pojedinačne radne zadatke. Radi se po unaprijed utvrđenom redoslijedu, vremenu i opsegu. Optimalno odvijanje poslovnog procesa zahtijeva dobru koordinaciju radnih mjesta. U proizvodnom procesu zastoj na jednom radnom mjestu utiče i na druga radna mjesta. Organizacija je efikasnija ukoliko rezultira time da posao što brže prelazi iz neke faze u slijedeću uz što manje zastoja.

Različite vrste nesrodnih poslova za koje je Ustanova registrirana (konfekcija, tisak, prehrana s cateringom, profesionalna rehabilitacija osoba s invaliditetom) i koje se obavljaju u Ustanovi iziskuju i specifičan način organiziranja, povezivanja i grupiranja kao i obavljanja tih poslova. Tu nema uzora ni prokušanih rješenja, ne pomažu ničija iskustva ni knjige o organizaciji poslovanja kad se u poslu prepliću elementi manufakture i industrijske proizvodnje koju realizira radna snaga s umanjenom radnom sposobnosti!

Upravljeni dio sastoji se od tri razine:

- a. Operativni dio, čine ga svi zaposleni kao izvršioci različitih operativnih poslova na pojedinim radnim mjestima.
- b. Tehnostruktura, čine ga stručnjaci s raznim specijalističkim znanjima i vještinama koji ne rade na rukovodećim poslovima.
- c. Rukovodeći dio, čine ga zaposleni na raznim razinama rukovođenja. Razina upravljanja ovisi o složenosti neke službe ili djelatnosti u kojoj se usklađuju i koordiniraju razne poslovne funkcije pri izvršavanju radnih zadataka na pojedinim radnim mjestima.

#### 4.1. Misija i vizija budućnosti Ustanove

Misija je svaki oblik organiziranog djelovanja koji nečemu daje smisao i razlog postojanja, u ovom slučaju to je Ustanova. Misija ili svrha može se definirati kao osnovna funkcija poslovanja Ustanove koja se znatno razlikuje od drugih standardnih organiziranih oblika poslovanja obzirom na strukturu zaposlenih. U ovom slučaju može se reći da je misija Ustanove razvidna već iz njenog naziva - Ustanova za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom.

Svaka organizacija poslovanja ima neke karakteristike koje su univerzalne te koje su zajedničke za sve poslove i radna mjesta u Ustanovi. Za određivanje poslova bilo kojeg radnog mjesta potreban je jedan u biti tehnički postupak. Istim se definira i utvrđuje iz kakvih se sve radnih zadataka na pojedinom radnom mjestu sastoji rad, kakvim se sve postupcima tim radnim zadacima udovoljava, u kakvim se uvjetima taj rad izvršava, kakve se zahtjeve postavlja radniku, te koje su tjelesne i psihičke sposobnosti i vještine za taj rad potrebne.

Za svaki rad u bilo kojem zvanju potrebno je određeno iskustvo. Pored životnog ono se sastoji iz navika, različitih specifičnih vještina i znanja. U ovom slučaju radi se o usvajanju i sticanju novih radnih navika i vještina. Postoje različite definicije što su to radne vještine. Medicinski bi to bilo definirano kao nova stečena psiho-motorna odnosno senzo-motorna struktura koja omogućuje pojedincu da lakše i uspješnije ponavlja i obavlja različite voljne radnje jednake ili slične onima na temelju kojih je tu strukturu stekao.

U procesu radnog treninga uvježbavanjem se postepeno uklanjaju i izbjegavaju svi nepotrebni a istovremeno se sve bolje, brže i uspješnije izvođe potrebni i svrsishodni pokreti. Oni se s vremenom toliko uklapaju u nove dinamičke strukture posla da se obavljaju gotovo automatizirano. Može se reći da u radnim vještinama nekog proizvodnog posla prevladava mišićno-motorna komponenta.

Znanje se sastoji u usvajanju razne simboličke građe: pojmovi, činjenice, principi, zakoni i razni modeli intelektualnih operacija i postupaka. Nema neke bitne razlike između vještina i znanja. Usvajanje simboličkih struktura rezultat je stjecanja novih navika i vještina a stjecanje novih psiho-motornih vještina posljedica je saznanja proisteklih iz novih informacija i teorijskih znanja.

## 4.2 Načini usvajanja novih znanja

Uvjetovani refleksi su najjednostavniji mehanizam kojim se stiču vještine i znanja. Pokušaji da se nešto napravi improvizirano, više ili manje uspješno kao i pogreške su najlošije i najskuplje rješenje. Misaono razgrađivanje danih struktura i njihova reorganizacija u željenom cilju je najviši nivo i najkompliciraniji mehanizam.

Često i minimalne razlike između radne funkcije koja je uvježbavana do automatizma i kasnije funkcije u samoj profesionalnoj aktivnosti zahtijevaju deautomatizaciju naučenih pokreta. Dolazi do tzv. interferencije navika, do kočenja neke radne aktivnosti zato što je ranije uvježbana druga, samo dijelom slična aktivnost. Nijemci takve zovu fah idiotima...

Uče(s)nik je demotiviran, jer ne razumije pravi smisao konkretnog radnog procesa. Primjerice, nakon auto škole na nekom vozilu malo tko može jednako uspješno nastaviti vožnju na drugom modelu i još k tome različite veličine i performansi. Gasi se motor već pri polasku s mjesta... Primjer toga je ako se uče(s)nik uvježbava na drukčijem alatu ili strojevima nego što su alati i strojevi u kasnijem radu.

Nije racionalno ni učenje na osnovu imitiranja jer se najčešće jednostavnim opažanjem teže mogu razlikovati bitni od nebitnih elemenata. Stoga je potrebno da se osposobljavanje za rad provede organiziranim i sistematskim treningom. To se najčešće vrši na samom radnom mjestu, u nekom ad hoc trening prostoru ili u posebnom odjelu pogona ili službe.

Trening na radnom mjestu je tradicionalni oblik upućivanja u posao. Nije sistematičan, sastoji se od puno pokušaja, imitacija, pogrešaka i ostalih manje racionalnih postupaka. Tome je glavni razlog što je instruktor drugi radnik ili u najboljem slučaju poslovođa-organizator proizvodnje koji dobro zna svoj posao ali najčešće nije upućen u način i metode treniranja. A uz to mu je taj trening sporedni ili još gore dodatni posao, svojevrsan balast koji mu otežava obavljanje njegovog redovnog posla što ga sve dodatno demotivira i u redovnom radu i dodatnom zaduženju.

Bolji rezultat daje način kad su instruktori iskusni radnici koji u dijelu svog radnog vremena rade samo na uvježbavanju ili radnici koji nemaju drugih radnih zadataka osim da podučavaju nove radnike, slično kao kod instruktora vožnje u auto školi. To daje bolji rezultat

obzirom da se novi radnik od početka priučava na realni i stvarni radni ambijent radnog mjesta u pogonu-radionici-uredu i na konkretan način izvršenja stvarnih radnih zadataka.

Taj način je optimalan kad u proizvodnom lancu istovremeno više radnika radi istu radnu operaciju ili posao. Često su neki poslovi složeni toliko da sve radne operacije nije moguće odmah povezati u cjelinu. Tada se posao rastavlja u pojedine dijelove radnih operacija i obavlja se parcijalno.

Kompleks radnih aktivnosti se rastavlja na dijelove koji predstavljaju psihofiziološku cjelinu radi lakšeg ovladavanja. Počinje se s uvježbavanjem pojedinih dijelova radnih operacija u osnovnim elementima. Kad je to dijelom savladano dijelovi radnih operacija se spajaju i nastavlja se s ponavljanjem dok svi dijelovi nisu sintetizirani u željenu cjelinu a onda se tako složena aktivnost ponavlja sve dok se ne postigne željena razina treniranosti. Iako se obavlja u užurbanoj atmosferi pogona posao se obavlja prema unaprijed promišljenom planu i programu i radnici-početnici postepeno u grupnoj atmosferi sve više ovladavaju nijansama posla.

Viziju (lat. visio) možemo definirati kao ostvarenje najdužeg pogleda u neko buduće stanje. Pritom se ima jasna predodžba budućih događaja, vidi se dugoročno neki rasplet ili rezultat davno prije nego se događaj dogodi. Vizija <sup>(15)</sup> budućnosti Ustanove je temeljem dosadašnjih saznanja dosta loša: o tome je već pisano ad 1.3.

Pesimistička prognoza je utemeljena: najavljene su izmjene propisa kojima će se umanjiti olakšice za plaće zaposlenih s invaliditetom u ustanovama ovakvog tipa! S takvom strukturom radne snage postat će još ovisniji o financijskoj pomoći osnivača, to će u nastavku opet rezultirati gomilanjem gubitaka i sanacijama.

Dodatni argument tom zaključku i mogućoj opstrukciji proizlazi iz činjenice da je smanjeno radno vrijeme za sat dnevno svim zaposlenim „jer nema posla“ umjesto da se pojača komercijalna služba i nađe posao.

---

<sup>(15)</sup> Klaić, Bratoljub: Rječnik stranih riječi, Zagreb, 1958., str.1353

## **5. ORGANIZACIJA RADA USTANOVE**

### **5.1. Organizacija ureda ravnatelja**

Ravnatelj preko ureda ravnatelja upravlja pravnom, komercijalnom i financijskom službom te službom održavanja. Službom za profesionalnu rehabilitaciju osoba sa invaliditetom i radnim jedinicama konfekcije i prehrane ravnatelj Ustanove upravlja direktno i posredno, preko voditelja tih radnih jedinica. U radnim jedinicama obavljaju se razni stručni i tehnički kao i pomoćni tehnički i administrativni poslovi.

Svi postojeći zakonski normativi i propisi ne mogu u potpunosti regulirati sve često prilično zamršene poslovne situacije ni načine poslovanja u svim konkretnim, pojedinim poslovima. Stoga svaka tvrtka u ovom slučaju je to Ustanova ima pisane interne pravilnike koji precizno propisuju načine izvođenja poslova u svakom dijelu poslovanja. Interni poslovnici rješavaju sve detalje kompetencije, nadležnosti, suradnju, odgovornost i djelokrug rada na svakom radnom mjestu. Obvezujuća primjena tih poslovnika osigurava smjernice u radu i disciplinu provođenja.

Tehnika komercijalnog poslovanja određuje načine izvođenja svih poslova komercijalne službe kojima se rješava najpogodniji način nabave potrebnih materijala i usluga te najefikasniji najisplativiji način prodaje iz proizvodnog programa Ustanove. Poslovi nabave i prodaje odvijaju se obavljanjem različitih predradnji i sklapanjem ugovora o kupnji i prodaji neke robe ili usluge. Za to područje od davnina u cijelom svijetu postoje precizni zakonski normativi i propisi.

Normativi i propisi određuju:

- tko su subjekti u ugovoru
- pod kojim uvjetima se posao ugovara
- na koji način i u kojem obliku se taj posao izvršava
- kakve obveze za obje strane proizlaze iz tog posla

Stalno pojednostavljivanje standardnih komercijalnih poslova razlaganjem složenijih poslova u jednostavnije rezultira tipizacijom nekih poslova a naročito poslova kalkulacije, fakturiranja i evidencije. Iako je danas moderno komercijalno poslovanje u priličnoj mjeri



informatizirano i dalje postoji niz različitih poslovnih aktivnosti u kojima je od presudnog značenja pronicljivost, analitičnost i iskustvo komercijaliste.

Da bi se u nekom poslovanju ostvario princip ekonomičnosti tj. ostvarenje maksimalnih rezultata s planiranim troškovima komercijala treba posao obaviti s što manjom količinom obrtnih sredstava i što većim ubrzanjem robno novčanih tokova. Ekonomičnost komercijalnog poslovanja postiže se:

- ostvarenjem većeg prometa u prodaji (rezultira smanjenjem troška jedinične cijene).
- boljom informatičkom organizacijom i podjelom rada smanjuju se neekonomične faze posla
- racionalnijim korištenjem kadrova i sredstava
- boljim iskorištenjem skladišne i transportne infrastrukture
- boljim (većim) iskorištenjem radnog vremena zaposlenih
- postizanjem boljih cijena

Poslovna funkcija nabave je realizacija pribavljanja svih potrebnih materijala, usluga i izvora dobave koji najbolje zadovoljavaju potrebe naručioca tj. Ustanove uz što manje troškove. Nabava je puno šire područje rada od samog čina kupnje, pored preciznog predviđanja potreba u ciljanom periodu potrebna su i dodatna specijalistička znanja.

Osnovne nabavne smjernice-zakovitosti u nabavi su:

- izvršenje nabave u potrebnom vremenu
- u potrebnim količinama
- po potrebnoj kvaliteti
- po povoljnoj cijeni

Najpovoljnija cijena nije uvijek i najniža. Najpovoljnija cijena je kompromis kvalitete robe i njene cijene koja će osigurati potrebnu kvalitetu budućeg proizvoda. Loša je odluka odabir najjeftinije cijene jer je često ne prati odgovarajuća kvaliteta ili rok isporuke.

Poslovi nabave su:

- a. Izvršni poslovi: traženja i analize ponuda, odabir dobavljača, pregovaranje, naručivanje te organizacija dopreme robe ili usluge.
- b. Kontrola: dopremljene robe i računa dobavljača, reklamacije i plaćanje računa.
- c. Evidencija: nabave, narudžbi, dobavljača, cijena osnovnih materijala, reklamacija.

Važna je koordinacija nabave i tehničke službe jer su oni u nabavi operativci-komercijalisti koji malo znaju o stručnim detaljima a tehničari su stručni za određenu vrstu posla ali nisu mobilni ni operativni. Potrebna je dobra suradnja s računovodstvom i financijama koji operativno prate i evidentiraju podatke nabavne službe. Suradnja s pravnom službom je u domeni tumačenja propisa i podršci kod eventualnih sporova oko problematičnih detalja ispunjenja ugovora. Poslovi redovnog održavanja i informatički poslovi obavljaju se od svojih zaposlenih ili putem vanjskih suradnika.

Komercijalni poslovi su najvažnija karika poslovanja, pribavljaju posao i time zapošljavaju sve u Ustanovi. Tehnika komercijalnog poslovanja određuje načine izvođenja svih poslova komercijalne službe kojima se rješava najpogodniji način nabave potrebnih materijala i usluga te najefikasniji i najisplativiji način prodaje iz proizvodnog programa Ustanove.

Stalno pojednostavljivanje standardnih komercijalnih poslova razlaganjem složenijih poslova u jednostavnije rezultira tipizacijom nekih poslova a naročito poslova kalkulacije, fakturiranja i evidencije. Iako je danas moderno komercijalno poslovanje u priličnoj mjeri informatizirano i dalje postoji niz različitih poslovnih aktivnosti u kojima je od presudnog značenja pronicljivost i analitičnost komercijaliste.

Radnim jedinicama tiskara, kartonaža, sitotisak i anilin koje čine grafički pogon Ustanove upravlja posredno preko voditelja tih radnih jedinica s tim da njihovo operativno poslovanje usklađuje koordinator grafičke djelatnosti. Pravna služba pored svojih redovnih poslova ima i dio operativnih ovlasti u poslovima profesionalne rehabilitacije i poslovima koji se odnose na održavanju zelenila u krugu Ustanove te osiguranja objekta.

Na dijelu lakih poslova održavanja zelenila u okviru radne habilitacije i uvježbavanja zajedničkog rada mogu raditi osobe s invaliditetom ali za druge poslove angažiraju se radnici Parkova i nasada. Osiguranje objekta putem video nadzora nije dovoljno a osobe s invaliditetom se ne smije postaviti na posao fizičkog osiguranja, prijema stranaka i vozila na ulazu u krug ili održavanja reda pri podjeli korisnicima pučke kuhinje koji su često prilično nekontrolirani. Taj dio spada u opće poslove pa se to rješava agencijskim zaštitarima.

Pored toga postoji jedan nezaobilazan poslovni proces koji prethodi svakoj ozbiljnijoj proizvodnji zato jer svaka proizvodnja iziskuje potrebu rukovanja materijalima pri prijevozu i

transportu. Ta se potreba javlja u više oblika i počinje kao prekrcajna aktivnost tj. rukovanje raznim materijalima u vidu ukrcaja pri nabavi i dovozu u skladište. Pojam transport (lat. transportus, transportare-prenositi, prevoziti) ima šire značenje od prijevoza. Tu se radi o svladavanju prostorne udaljenosti tj. promjeni koordinata predmeta transporta pomoću tehničkih sredstava-neki predmet/teret se može prenositi i u rukama!

Doprema raznog materijala do skladišta sirovina i otprema gotove robe naručiocu ili veletrgovcu je vanjski transport. Nakon prijema robe u dolasku slijedi iskrcaj i prijenos robe ili materijala u skladište a nakon toga u proizvodnji kao unutarnji transport sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda.

U industrijskoj proizvodnji cjelokupno kretanje svih sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda unutar neke proizvodne cjeline ili tvornice od skladišta ulaznog materijala do skladišta gotovih proizvoda naziva se unutarnjim transportom. Unutarnji transport materijala iz skladišta sirovina i kretanje izrađenih elemenata-dijelova nekog proizvoda pri čemu se povezuje pojedine proizvodne faze zovemo i međufazni transport.

Transportne operacije su često prilično složene po svojoj strukturi i obuhvaćaju brojne različite postupke: prijevoz, rukovanje teretom, robom ili nekim materijalom u postupku ukrcaja pri nabavi i iskrcaju pri dovozu. Dalje slijedi rukovanje materijalom u postupku uskladištenja i iskladištenja, prijevoz unutar i između pogona, sortiranje, kontrola gotovih proizvoda, pakiranje, paletizacija te otprema uz istodobnu evidenciju i vođenje dokumentacije.

Otprema izrađenih predmeta u skladište gotove robe je postupak pri kojem proizvedeni predmeti izlaze iz proizvodnog prostora i odlaze u skladišni prostor. Pritom se evidentira količina ili broj i vrsta artikla s pripadajućim obilježjima potrebnim za praćenje daljeg kretanja robe. Ovdje je akcent na unutarnjem transportu od dolaska potrebnih roba i materijala u krug Ustanove, internog kretanja do ukrcaja za njenu otpremu. Unutarnji transport podrazumijeva sve potrebne operacije transporta i rukovanja materijalima, prenošenje materijala iz skladišta, transport između pojedinih pogona i dostavu gotovih proizvoda u skladište.

## 5.2. Organizacija rada po RJ

Proizvodnja je proces kombiniranja i organiziranja postojećih proizvodnih faktora (input) s ciljem stvaranja nekog proizvoda koji je namijenjen odnosno naručen za potrebe nekog naručioca (output).

Proizvodni pogoni Ustanove obavljaju djelatnost za koji su tehnološki formirani i organizirani. Pogoni nisu samostalni u svom radu niti imaju svojstvo pravne osobe. Posluju pod nazivom Ustanove i svojim nazivom, od njihove djelatnosti i poslovanja sva prava i obveze ima Ustanova.

Djelatnost i poslovanje pojedinog pogona organizira i vodi rukovoditelj pogona u sklopu prava i dužnosti koje su utvrđene Pravilnikom o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta.

Rad u RJ Prehrana opisan je u 3.2.4. stoga se ovdje ponovo ne opisuje. Za istaknuti je da tu postoji opravdani izuzetak u transportu jer finalni produkt ne ide u skladište nego se još vruć dijeli konzumentima.

RJ Tiskara je klasična tiskara s tiskom iz arka za razne merkantilne tiskanice koje se koriste u poduzećima i trgovini, knjige, katalozi, plakati, prospekti, naljepnice, pozivnice... Tiskara ima zaokružen tehnološki proces realizacije posla od stručne razrade ideje, oblikovanja, unosa teksta, skeniranja, prijeloma, izrade tiskovnih formi, u offset i knjigotisku, digitalnom tisku, doradi i uvezu.

RJ Kartonaža proizvodi raznu transportnu kartonsku ambalažu i slične proizvode od kartona i valovite ljepenke za prehrambenu, kozmetičku, farmaceutsku industriju, obuću i galanteriju, s tiskom i bez tiska bar koda i reklamnog slogana. Radi se o nepovratnoj ambalaži koja se koristi samo jednom za pakiranje robe. Kartonska ambalaža danas ima udjel veći od 50% od sve proizvedene ambalaže od svih mogućih materijala.

Glavna prednost kartona je ta što je ta ambalaža dovoljno čvrsta da se od njega s više ljepila rade i transportne palete, jeftinija je i do 5 je puta lakša od drvene kutije iste veličine.

Pritom je složiva i do 95%<sup>(16)</sup> pa treba puno manje prostora pri transportu i skladištenju. Zatva- ranje ljepljivom trakom onemogućava ulaz prašini pa proizvod ostaje čist. Svaka tiskana kutija je i reklama proizvoda. Pored toga se rade razne kutije, mape, fascikli, registratori.

RJ Sitotisak je najviše izložena konkurenciji jer je to prilično jednostavna tehnika tiska, posao koji se može raditi u bilo kojoj garaži pa i dvorištu. Sitotisak<sup>(17)</sup> je najstarija tehnika tiska. Jedinstvena je po tome što se otisak može izvesti na gotovo svim materijalima ravnog, stožastog ili valjkastog oblika (boce, igračke, posude...) pa je time sitotisak najrasprostranjenija tehnika tiska na svijetu.

To je tiskovni postupak u kojem je nositelj tiskovne forme fino sito od najlonske ili svilene mrežice napeto na prikladan drveni ili metalni okvir. U toj tehnici moguće je umno- žavanje ručnim radom i strojevima.

Kao tiskovna forma služi sitotiskarska šablona koja ostavlja slobodnim one dijelove sita koji treba da propuste boju a zatvara one koji na otisku treba da ostanu bez boje. Na sito se nanosi boja i pomoću strugača (rakela) prevlači preko sita. Koristi se za tisak na različitim materijalima, otisak je otporan na vodu i sunce.

RJ Anilinski tisak je pogon koji radi specifičnu vrstu tiska, fleksografiju. Danas je to u svijetu prevladavajuća tehnika visokog tiska koja se najviše koristi za tisak na raznim materi- jalima. Papirne i pvc vrećice za kupovinu u trgovinama, pakiranja trajnog mlijeka, čokolada i bombona, vreće za cement, deterdžente i razne građevne materijale u velikim količinama.

Fleksografski tisak<sup>(18)</sup> se razlikuje od klasičnog knjigotiska po vrsti tiskovne forme koja nije kruta nego je savitljiva, fleksibilna te je pričvršćena na rotacioni tiskarski valjak kojim se tiska na papiru iz role. Elastična gumena ili plastična tiskovna forma treba manji pritisak da bi se otisak prenio na podlogu što omogućava veću brzinu stroja.

Rola se nakon tiskanja opet namata u rolu npr. omotnog ili reklamnog papira za zama- tanje raznih artikala ili se konfekcionira u razne vrste vrećica s logom ili reklamnim tekstom

---

<sup>(16)</sup> Primožić, J.: Tehnološki priručnik za grafičare, Osijek, 1975., str.70

<sup>(17)</sup> Mesaroš, F.: Grafička enciklopedija, Zagreb, 1971.str.282

<sup>(18)</sup> Horvatić, S.: Fleksotisak- tisak ambalaže, Zagreb, 2011.

naručioca. U ovoj radnoj jedinici proizvodni program je obzirom na potrebe lokalnog tržišta, tehničke mogućnosti i strukturu radne snage ograničen na tisak u roli i konfekcioniranje papirnatih vrećica.

RJ Konfekcija artiklima iz svog proizvodnog i dopunskog programa oprema klijente u području zdravstva, komunalnih i uslužnih djelatnosti, i trgovine. Nadalje postoji proizvodnja standardne radne i zaštitne odjeće, kombinezona i mantila u brodogradnji i građevinarstvu i ugostiteljski program.

Radi se po narudžbama i specifikacijama kupaca, u standardnim krojevima i veličinama po mjeri. Pored toga šiju se i razne zastave. Nije beznačajna ni činjenica da se radna odjeća za vlastite potrebe izrađuje u Ustanovi, izrađuje se kad nema neke druge narudžbe a trošak je samo za materijal.

## 6. ZAKLJUČAK

Sposobnost za rad važna je za svaku osobu ne samo zbog ekonomskih razloga, radi zarađivanja, to je i najučinkovitiji način socijalne uključenosti za svakoga. Posljedice neke bolesti ili prometne nesreće na radnu i životnu sposobnost krajnje su traumatičan događaj za svakog, posebno za mladog čovjeka. Invalid je prema Klaiću (na latinskom invalidus), nejak, nemoćan, slab čovjek koji je u ratu ili vršenju svog zvanja stradao ili obolio i postao djelomično ili potpuno nesposoban za rad.

Suočavanje s implikacijama, posljedicama i rezultatima medicinskog tretmana često je puno lakše od suočavanja s činjenicom da najčešće prije tridesete godine ta osoba u nastavku života doživotno ostaje s umanjenim životnim sposobnostima i poslovnim izgledima. Povijest je puna primjera da se takvi slome, propiju, drogiraju ili prihvate suradnju i „zaštitu“ od neke tajne službe vlasti ili kriminalne skupine. A kad nastane kako to kažu Rusi „smutnoe vreme“ ili zarati takvi dobiju priliku...

Svijet se danas brzo mijenja, sva stečena znanja ljudi brzo zastarjevaju. Nove tehnologije ukidanjem nekih dosadašnjih i osnivanjem novih poslova iz temelja mijenjaju svijet rada kakav danas poznajemo. U svim područjima rada i dosadašnjim zanimanjima dogodile su se i događaju se velike promjene. Jednostavni poslovi koji se temelje na ponavljanju i rutini i niz tradicionalnih obrta su nestali ili su potrebe za njima jako smanjene. Sustavi zasnovani na novim tehnologijama puno su učinkovitiji i jeftiniji.

Razvojem tehnologije s vremenom su nestali ili su posve reducirani mnogi dosadašnji radionički zanati u kojima su osobe s invaliditetom imali siguran i pristojno plaćen posao kvalificiranih i visokokvalificiranih radnika. Gluhi i nagluhi radnici koji su ranije vjekovima uspješno radili na tisućama radnih mjesta kao slovoslagari i radnici u doradi u tiskarama danas skoro da i nemaju pristupa u kompjuterizirane tiskare.

Za gubitak takvih radnih mjesta nema suvislog rješenja ne samo u Hrvatskoj nego ni u svijetu. Postojeći radnici s vremenom se zbrinjavaju odlaskom u mizerne invalidske mirovine ali nitko nema adekvatnog rješenja za nove naraštaje.

Mladi s tek završenim nekim vidom obrazovanja postaju samo broj u evidenciji nezaposlenih. Nailaze na sve veće prepreke pri traženju posla, poslodavci su sve izbirljiviji. Gleda se ne samo razina obrazovanja ili usvojenih vještina nego i sposobnost raznog komuniciranja, (ne)sklonost zajedničkom i timskom radu, učenju novog, procjeni obavljenog posla te sposobnost rješavanja problema. Ova obilježja često su važnija i potrebnija i daju prednost u zapošljavanju u odnosu na nekog tko i bolje izvršava standardne radioničke poslove.

Nije to slučaj samo u industriji, i uslužne djelatnosti npr. trgovina ili razne servisne djelatnosti su u velikim promjenama zbog razvoja informatike i telekomunikacija. Sigurno je da jednaki rezultat u poslu ne ostvaruje radnik tipa vuka samotnjaka koji se teško uklapa u zajednički rad i netko kome je društvo prirodni ambijent isto kao i ako netko manje probleme u hodu rješava sam za razliku od nekog kome (pre)često treba da netko drugi to uradi. Zamislimo veliki red na blagajni marketa a blagajnica čeka da dođe netko da zamjeni traku u kasi!

Anticipirajući neprestane tehnološke inovacije i sve dinamičnije tržište rada mladima, posebno osobama s invaliditetom treba omogućiti da se razviju u sposobne i pouzdane ljude koji neprestano uče i unaprjeđuju svoja znanja i vještine. Današnje osposobljavanje za rad osoba s invaliditetom je zastarjelo, nedovoljno ih se priprema za tržište rada a ne osposobljavaju ih ni za nastavak obrazovanja.

Povećanjem razine obrazovanja s većim brojem osoba s invaliditetom u sustavu visokog obrazovanja povećale bi im se šanse za zapošljavanjem, zadržavanjem posla i dobrom socijalnom integracijom. Raspoložujući adekvatnim znanjem mogu brzo i fleksibilno reagirati na promjene. Moguće je tako smanjenje trajnih (kroničnih) bolesti, poremećaja i ozljeda promjenama u ponašanju ili promjenom radnog ili životnog okruženja. Dva primjera: alkoholičar prekine s pićem, pušač s pušenjem-koliko je to manje troška za lijekove, liječenje, odsustvo s posla, sve su to sredstva koje netko drugi (a ne pije i ne puši) treba zaraditi.

Radi demografskih promjena Hrvatska se poput mnogih zemalja suočava sa stalnim smanjenjem broja radno aktivnog stanovništva. Manje zaposlenih generira manji novčani promet, proizvodnju, prihode, potrošnju, doprinose. Državni aparat uzima od manjeg broja onih koji doprinose, veći su porezi, manje mirovine i razna socijalna prava.



Nerealno je i očekivanje da aktualna mlada generacija između dvadesete i tridesete u Hrvatskoj nadomjesti manjak u demografskom minusu prethodnih generacija: treba tu djecu podignuti u ovom okrutnom svijetu!

Moguće je rješenje za koje ne treba nikakva investicija: da se drukčijom organizacijom omogući da neke dosad marginalizirane skupine naših građana u današnjem digitalnom dobu dobiju priliku za produktivnom radnom ulogom. Jedna od tih skupina su potrebiti, osobe s invaliditetom, u svakom trenutku to lako može postati bilo tko od nas.

## LITERATURA

1. Bolanča, Stanislav. Glavne tehnike tiska, Zagreb, 1997.
2. Bolanča, Stanislav: Tisak ambalaže, Zagreb, 2013.
3. Brajko, Katica: Organizacija pripreme u proizvodnji odjeće, Zagreb, 1979.
4. EASPD-OSVIT, Zbornik radova 2015.
5. Ivić, Ante: Organizacija i tehnika rada u hotelskim OUR-ima kuhinja, Opatija, 1985.
6. Horvatić, Stjepan: Fleksotisak - tisak ambalaže, Zagreb, 2011.
7. Horvatić, Stjepan: Grafika, Zagreb, 2009.
8. Klaić, Bratoljub: Rječnik stranih riječ, Zagreb, 1958.
9. Knez, Blaž: Tehnološki procesi proizvodnje odjeće, Zagreb, 1994.
10. Leutar, Zdenka: Socijalni položaj osoba s invaliditetom, Zagreb, 2011.
11. Nikolić, Gojko i grupa autora: Roboti&primjena u industriji tekstila, Zagreb, 2011.
12. Mesaroš, Franjo: Grafička enciklopedija, Zagreb, 1971.
13. Potisk, Vinko: Grafička dorada, Zagreb, 1979.
14. Primožić, Josip: Tehnološki priručnik za grafičare, Osijek, 1975.
15. Rogale, Dubravko: Procesi proizvodnje odjeće, Zagreb, 2011.
16. Sikavica, Pere: Organizacija, Zagreb, 2011.
17. Statut Ustanove za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom DES, Split, 2013.
18. Zakon o hrvatskom registru osoba s invaliditetom, NN 64/01
19. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, NN 157/13.
20. Žunić, Zdenko: Profesionalnom rehabilitacijom u 21. stoljeće, Zagreb, 2001.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Shema rada u tiskari

Slika 2: Model organizacije rada u izradi odjeće

Slika 3: Shema rada i tehnološki proces konfekcije,

Slika 4: Organizacijska shema Ustanove

## SAŽETAK

**Osoba s invaliditetom** je osoba koja je onesposobljena više ili manje u svakodnevnom funkcioniranju pri svladavanju prostornih, ekonomskih ili socijalnih prepreka koje ne može uspješno savladati kao ostali ljudi prosječnih sposobnosti. Temeljni je problem može li osoba s invaliditetom funkcionirati više ili manje samostalno ili joj je, koliko i u čemu neophodna pomoć druge osobe.

Fizički invaliditet postoji kod osobe bez npr. ruke/u, noge/u, bez slezene ili žuči koja slabi imunitet organizma, odstranjenja želuca ili debelog crijeva kod karcinoma, kod transplantacije pluća, srca, jetre, bubrega. Gubitak vida, sluha ili glasa nakon operacije karcinoma grla je senzorni invaliditet. Pored opće smanjene radne sposobnosti postoji i profesionalna nesposobnost za rad prema propisima mirovinskog osiguranja. Posebna skupina su osobe s poteškoćama u učenju, ometene i zaostale u mentalnom ili psihičkom razvoju, autisti. Često istovremeno postoje različiti oblici invaliditeta.

**Gluhi i nagluhi** su ljudi djelomično ili potpuno hendikepirani u sluhu, jednom od pet osnovnih ljudskih osjetila. Djelomična ili potpuna nesposobnost pretvaranja podražaja zvuka može se javiti u jednom ili oba uha. Gluhoća i naglušost je oštećenje sluha zbog bolesti ili povrede. Naglušost je česta posljedica jake buke pri eksploziji, na radnom mjestu, barotraume pri ronjenju kao i presbyacsis, staračka naglušost koja se javlja u starijoj životnoj dobi.

Gluhonijemi su oni koji ogлуše kao bebe, prije nego nauče govoriti i oni su posebna kategorija u ovoj skupini. Gluhima je ne/mogućnost govora manje važna od toga što ne čuju jer s okolinom komuniciraju znakovnim jezikom a znaju i da čitaju s usana. Držanje tijela, dinamika pokreta, mimika lica i usana postoji kod svih ljudi. Razlikuje se kod zaljubljenog para ili para ljudi koji konflikt rješavaju nasiljem. Postoji tu i jedna prednost: gluhonijemi ne trebaju znati ni učiti strane jezike, njihovi znaci su univerzalni. Albanac, azijat, crnac, arap ili bilo koji drugi gluhi turist bilo gdje u svijetu normalno prima informaciju sa bilo koje televizije, ne sluša spikera nego gleda „mote“ koje radi „tumačica“ za gluhe u malom okviru.

**Profesionalna rehabilitacija** je dio postupka koji slijedi nakon medicinske rehabilitacije. To je skup usklađenih mjera koje se provode s ciljem da se osobe s invaliditetom dovedu

do takvog stupnja duševne, stručne, gospodarske i socijalne sposobnosti da mogu sebi naći odgovarajuće mjesto u zajednici. Time postupkom se osobu dovodi u stanje da se bavi prvi put nekim zanimanjem ili poslom ili nekim novim poslom u slučaju profesionalne nesposobnosti za rad.

U postupku se prvo utvrdi koliko neka osoba ima preostalih i općih radnih sposobnosti u odnosu na prosječnog zaposlenog na nekom poslu. Uzimajući u obzir formalnu školsku i stručnu spremu i radno iskustvo prvo se testiraju mogućnosti ispitanika i radi procjena profesionalnih mogućnosti za neki konkretni posao. Nakon toga slijedi neki oblik radnog osposobljavanja, prekvalifikacije ili dokvalifikacije. Uz to se provodi i kraći program održavanja i poboljšanja radnih i socijalnih vještina radi konkurentnosti pri ulasku na tržište rada.

## SUMMARY

**Person with disability** is person who is less or more disabled in everyday life during overcoming social, economic and other barriers for whom they are not able to succeed like average people. The main problem with person with disability is if he/she can normally functionate less or more or he/she needs help from the other person.

Physical disability is when some person do not have hand(s), leg(s), spleen or bile which causes weak immunity, or lungs, liver or kidney during surgical process. Sight lose, hearing or voice looseness after surgical process of carcinoma is sensory disability. Besides general decreased fitness for work there is a professional disability for fitness for work to the old-age disablement insurance regulation. Special part are persons with autism, mentally deficient and psychophysiologic disorder. There are different shapes of disability.

**Deaf and half-deaf** are people with particular or complete disability with hearing, in one of five basic human sensory. Particular or complete hearing transformation disability caused in one or both ears. Deafness and partial deafness is hearing damage caused by sickness or injury. Partial deafness is caused by strong noise during explosion, diving-trauma, on work place and presbycusis- an old-age partial heariness.

Deaf and mute are people born with this problem and they are special category in this part. Speech disability is less important to the deaf people because they use body language (read from lips) to communicate with others. They know what other person thinks by reading their's body position, movement dynamics, face and lips mimicking approach.

There are differences between couple in love or violent group of people. Also there is some advantage: deaf and mute people do not have to learn foreign languages because they have universal language. Deaf tourists with different parts of world, language and body colour can normally collect information with any television because he/she receives information from translator who gives hand movements which presents words for deaf people.

**Professional rehabilitation** is procedure after medicinal rehabilitation. That is group of balanced rules with specific goal for person with disability so he/she can achieve

economical and social abilities so they can find good place in community. The main goal is to help to person with disability to recruit or get a new job in case of professional incompetence.

It is important to see how many work capacity person with disability have in relation to the average worker. It is important to see school and personal skills, work experince so they are treated to see performance and professional abilites for particular kind of job.

After all comes some kind of fitness for work, retraining or additional qualification training. After all there is a short maintain program with work and social skills improvement to make a person more competence for laybour world.

